

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA**  
Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán  
DOCTORADO EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONALES



**TESIS**

**“Prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional de un grupo de microempresas comerciales de ferretería en la región norte de Nayarit”**

Que como requisito para obtener el grado de:

**DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

**Presenta**

Malaquías Montaña Guzmán

**Directores de tesis**

Dra. Concepción Suástegui Barrera

**Co-Director**

Dr. Daniel Maldonado Félix

Mazatlán Sinaloa, septiembre del 2020



**“Prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional de un grupo de microempresas comerciales de ferretería en la región norte de Nayarit”**

**TESIS**

Que para obtener el grado de:  
**DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Presenta:  
**MONTAÑO GUZMÁN MALAQUÍAS**

Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa en el examen oral:

**DRA. CONCEPCIÓN SUÁSTEGUI BARRERA**

Director

**DR. DANIEL MALDONADO FÉLIX**

Co-director

**DR. LUIZ VICENTE OVALLES TOLEDO**

Lector

**DR. CESAR GURROLA RÍOS**

Lector

**DR. JOSÉ GERARDO IGNACIO GÓMEZ ROMERO**

Lector

## **Dedicatoria**

*A mi esposa María del Pilar Camacho López y a mis hijos Larry Montaña Camacho y Malaquías Montaña Camacho, por ser el motor de empuje en todo lo que hago, por su paciencia, amor, apoyo incondicional y por sus palabras de aliento.*

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de mi existencia.

Gracias a mis padres: Manuel Montaña Chávez y Petra Guzmán Flores, por su amor, trabajo y sacrificio de tantos años. Gracias a ustedes he logrado llegar a ser lo que soy.

Agradezco a mis docentes del Doctorado en Gestión de las Organizaciones, por haber compartido sus conocimientos y experiencias a lo largo de mi preparación, de manera especial, a la Dra. Concepción Suastegui Barrera, al Dr. Daniel Maldonado Félix, y al Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero.

A mis revisores Dr. Luiz Vicente Ovalle Toledo, Dr. Leonardo Vázquez Rueda, Dra. Susana María Lorena Marcelaño Flores, Dr. Cesar Gurrola Ríos, Dr. Nicolás Guadalupe Zúñiga Espinoza, Dr. Víctor Javier Osuna Martínez.

Al director de la Unidad Académica de Contaduría y Administración M.F. Idi Amin Germán Silva Jug y al director de la Unidad Académica del Norte del Estado de Nayarit Dr. Rodolfo García Pardo.

A mi gran amigo el Ing. Ramiro Mazariegos Lara y su esposa María Engracia Aguilar Partida, quienes depositaron su confianza y apoyo incondicional para hacer realidad este proyecto.

A mis amigos y equipo de trabajo que de alguna forma contribuyeron para que este documento fuera mejor, gracias.

## Índice general

Índice de tablas.....	ii
Índice de gráficas.....	v
Índice de anexos.....	v
Lista de abreviaturas.....	vi
Resumen .....	viii
Abstract.....	ix
Introducción .....	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema .....	3
1.1.  Problematización y diagnóstico .....	3
1.2.  Objetivos de la investigación .....	8
1.3.  Preguntas de Investigación .....	8
1.5.  Justificación .....	10
Capítulo 2. Marco Teórico.....	14
2.1.  Antecedentes de las prácticas organizacionales .....	14
2.2.  Concepto de Prácticas Organizacionales .....	24
2.3.  Concepto de Eficiencia Organizacional .....	25
2.4.  Tipos de prácticas organizacionales.....	26
2.5.  Características Teóricas de las Prácticas Organizacionales Seleccionadas Para La Intervención .....	26
2.6.  Enfoques teóricos relacionados con las prácticas organizacionales y la eficiencia organizacional.....	37
2.7.  Teoría relacionada con las prácticas gerenciales .....	42
2.8.  Teorías relacionadas con las prácticas asociadas al empleado .....	42
2.9.  Clima Organizacional.....	46
2.10.  Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer .....	47
Capítulo 3. Objeto de estudio.....	50
3.1.  Principales conceptos .....	50
3.2.  Clasificación de las empresas .....	50

3.3. Importancia de las Micros, Pequeñas y Mediana Empresas .....	51
3.4. Sector comercial en Nayarit.....	52
3.5. Antecedentes de la Microempresa del Rublo Ferretero.....	52
Capítulo 4. Metodología de la investigación .....	55
4.1. Diseño de la investigación .....	55
4.3. Población de estudio .....	56
4.4. Descripción de los Instrumentos de Recolección de Datos .....	56
4.5. Confiabilidad y validez de los instrumentos .....	60
4.6. Tratamiento de la información .....	69
4.7. Procedimiento de la investigación .....	71
Capítulo 5. Plan de acción y Aplicación .....	74
5.1. Plan de acción .....	74
5.2. Aplicación de las Prácticas Organizacionales Seleccionadas .....	75
Capitulo. 6. Análisis e interpretación de resultados .....	114
6.1. Influencia del Programa de Prácticas Organizacionales en el Clima Organizacional.....	114
6.2. Impacto del Programa Prácticas Organizacionales (Gerenciales) en la eficiencia.....	121
6.3. Contrastación de hipótesis estadísticas.....	123
Capítulo 7. Conclusiones generales .....	132
Referencias bibliográficas.....	139
Anexos.....	145

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Principales teorías administrativas y sus enfoques.....	41
Tabla 2. Clasificación de las empresas.....	51
Tabla 3. Indicadores PyMe-Jica.....	58
Tabla 4. Casos válidos y excluidos .....	60

Tabla 5. Coeficiente Alfa de Cronbach del Cuestionario de clima organizacional .....	61
Tabla 6. Coeficiente Alfa de Cronbach del cuestionario PyMe-Jica.....	61
Tabla 7. Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett del cuestionario de PyMe-Jica .....	62
Tabla 8. Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett del cuestionario de Clima organizacional.....	63
Tabla 9. Varianza total explicada del PyMe-Jica .....	63
Tabla 10. Varianza total explicada del instrumento de Clima organizacional ...	64
Tabla 11. Ítems del instrumento de clima organizacional .....	65
Tabla 12. Comparativo de factores o dimensiones del clima organizacional ....	69
Tabla 13. Plan de acción general.....	74
Tabla 14. Matriz axiológica .....	78
Tabla 15. Matriz perfil de capacidad interna .....	79
Tabla 16. Matriz perfil de las oportunidades y amenazas en el medio.....	80
Tabla 17. Matriz hoja de trabajo en proceso .....	81
Tabla 18 Matriz de impacto en proceso .....	82
Tabla 19. Matriz de hoja trabajo factores internos .....	83
Tabla 20. Matriz de impacto de factores internos .....	84
Tabla 21. Matriz hoja de trabajo.....	85
Tabla 22. Matriz hoja de impacto .....	86
Tabla 23. Matriz de hoja trabajo factores externos .....	87
Tabla 24. Matriz de impacto de factores externos .....	88
Tabla 25. Matriz DOFA estratégica.....	89
Tabla 26. Resultados de evaluación del desempeño.....	105
Tabla 27. Comité valuador .....	106
Tabla 28. Ajustes a la alineación .....	107
Tabla 29. Ajustes a la alineación final.....	107
Tabla 30. Alineación con sueldo actual.....	108
Tabla 31. Alineación final de puestos con sus respectivos sueldos.....	108

Tabla 32. Valores para cálculo de la curva de la equidad interna.....	109
Tabla 33. Resultados obtenidos de la equidad interna .....	110
Tabla 34. Sistema de control .....	112
Tabla 35. Pruebas de normalidad .....	124
Tabla 36. Pruebas de normalidad .....	124
Tabla 37. Rangos del clima organizacional .....	125
Tabla 38. Estadísticos de contraste del clima organizacional .....	125
Tabla 39. Rangos, dimensión de calor.....	127
Tabla 40. Estadísticos de contraste de la dimensión de calor .....	127
Tabla 41. Rangos, dimensión de recompensa.....	128
Tabla 42. Estadísticos de contraste de la dimensión de recompensa de los trabajadores .....	128
Tabla 43. Rangos, dimensión de apoyo de los trabajadores .....	129
Tabla 44. Estadísticos de contraste de la dimensión de apoyo a los trabajadores .....	129
Tabla 45. Rangos, dimensión de estándares de desempeño .....	130
Tabla 46. Estadísticos de contraste de la dimensión de los estándares de desempeño .....	130
Tabla 47. Conjunto de dimensiones del clima organizacional .....	131

### **Índice de figuras**

Figura 1. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer .....	48
Figura 2. Organigrama general .....	91
Figura 3. Compartiendo la visión .....	97
Figura 5. Memorándum.....	101
Figura 6. Poster .....	102
Figura 7. Carta de bienvenida.....	104

## Índice de gráficas

Gráfica 1. Comparativo de la dimensión de estructura .....	114
Gráfica 2. Comparativo de dimensión de responsabilidad .....	115
Gráfica 3. Comparativo de la dimensión de recompensa .....	116
Gráfica 4. Comparativo de la dimensión de riesgo .....	116
Gráfica 5. Dimensión de calor .....	117
Gráfica 6. Comparativo de dimensión de apoyo .....	118
Gráfica 7. Comparativo de dimensión estándares de desempeño.....	118
Gráfica 8. Comparativo de dimensión de conflicto .....	119
Gráfica 9. Dimensión de identidad .....	120
Gráfica 10. Comparativo del Clima organizacional .....	120
Gráfica 11. Prácticas Gerenciales.....	122
Gráfica 13. Potencia estadística. ....	126

## Índice de anexos

Anexo "A". Observación del entrevistador (guía) .....	145
Anexo "B". Entrevista preliminar a trabajadores .....	145
Anexo "C". Cuestionario de Mipymes .....	146
Anexo "D" Cuestionario Pyme-Jica .....	156
Anexo "E" Plan de trabajo .....	181
Anexo "F" Resumen del diagnóstico de las microempresas Matriz y sucursales .....	182
Anexo G. Cuestionario de análisis del puesto .....	184
Anexo H. Cuestionario de escalas gráficas de puntuación .....	187
Anexo I. Cuestionario de clima organizacional Litwin y Stringer (1968).....	189
Anexo J. Presupuesto de plan dirección y administración .....	192
Anexo K. Plan de compras .....	195
Anexo L. Plan de Venta y tienda.....	196

Anexo M. Plan de Recursos humanos.....	199
Anexo N. Plan de Finanzas .....	202
Anexo O. Presupuesto de la práctica de Dirección y Administración.....	203
Anexo P. Presupuesto de la práctica de ventas.....	204
Anexo Q. Presupuesto de la práctica de Recursos humanos.....	205
Anexo R. Modelo adaptado de Marvin Weisbord.....	206
Anexo S. Reactivos del Pyme-Jica .....	207

### **Lista de abreviaturas**

PYME. - Pequeñas y medianas empresas

PYME-JICA. - Cuestionario para pequeñas y medianas empresas que fue propuesto por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón

JICA. - Agencia para la Cooperación Internacional de Japón

PCI. - Perfil de capacidad interna

POAM. - Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio

DOFA. - Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

FO. - Fortalezas, Oportunidades

FA. - Fortalezas, Amenazas

DA. - Debilidades, Amenazas

DO. - Debilidades, Oportunidades

INEGI. - Instituto Nacional de Estadística y Geografía

ENAPROCE. - Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

MIPYMES. - Micro, Pequeñas y medianas empresas

HPW. - High Perfomance Work

TTS. - Libro azul de empresa de camiones

GRH. - Gestión de Recursos Humanos  
CVL. - Calidad de Vida Laboral  
R.R.H.H.- Recursos humanos  
I+D.-Investigación y desarrollo  
IDRC. - Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo  
DANIDA. - Agencia Danesa de Desarrollo Internacional  
A.R.H.- Administración de Recursos Humanos  
ADDIE. - Analizar, Desarrollar, Implementar, Evaluación  
CAP.- Capacitación del puesto  
SAT. - Secretaría de la Administración Tributaria  
PIB. - Producto Interno Bruto  
SEM. - Secretaria de Economía de México  
S.A.- Sociedad Anónima  
C.V.- Capital Variable  
I.V.A. Impuesto al valor agregado  
ISR. - Impuesto sobre la renta  
CURP. - Clave Única de Registro de Población  
R.F.C.- Registro Federal del Contribuyente  
INE. - Instituto Nacional Electoral  
ICATEN. - Instituto de capacitación para el trabajo del Estado de Nayarit  
UNAM. - Universidad Nacional Autónoma México  
WAITRO. - La Asociación Mundial de Organizaciones de Investigación Industrial y Tecnológica

## Resumen

Las organizaciones en la actualidad deben preocuparse por la forma en que dirigen y gestionan a su personal ya que el factor humano por hoy es el capital máspreciado. La presente investigación tiene como objetivo evaluar un programa de prácticas organizacionales (práctica de planeación estratégica, estructura organizacional, descripción de puestos, resolución de problemas, manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, marketing mix operativo, provisión de personal, evaluación del desempeño, remuneración y compensación, capacitación, registro contable) implementado en un grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acaponeta, Nayarit, para mejorar su clima organizacional. Se trató de un estudio con enfoque cuantitativo, con un diseño *explicativo cuasiexperimental (pretest-postest)*, además se utilizó la investigación acción participante como metodología.

Los resultados obtenidos fueron que, la implementación de la serie de prácticas organizacionales permitieron un mejoramiento sustancial en la formalización de las prácticas gerenciales, ya que una vez aplicadas se obtuvo una evaluación de acuerdo al PyMe-Jica buena, lo que significa que las prácticas dejaron de llevarse de manera informal y se logró formalizarlas, existe mayor eficiencia organizacional, de igual forma, el clima organizacional paso de malo y regular a regular y bueno de acuerdo a la percepción de los trabajadores. En este sentido, los resultados reportaron una buena percepción en las escalas de estándares de desempeño, recompensa, calor, responsabilidad, riesgo, regular percepción en conflicto, identidad mientras que mala en estructura y apoyo.

Al respecto, las prácticas organizacionales tuvieron una influencia positiva en el clima organizacional, y se comprobó dicha hipótesis, según la prueba de Wilcoxon con un valor significancia de .00 además una potencia estadística de 99%.

**Palabras claves:** Prácticas organizacionales, eficiencia, clima organizacional

### **Abstract**

Organizations today must be concerned about the way they direct and manage their staff since the human factor today is the most precious capital. The present research aims to evaluate a program of organizational practices (strategic planning practice, organizational structure, job description, problem solving, policies and procedures manual for the purchasing manager, operational marketing mix, staff provision, evaluation of the performance, remuneration and compensation, training, accounting records) implemented in a group of commercial hardware stores in the municipalities of Tecuala and Acajoneta, Nayarit, to improve their organizational climate. It was a study with a quantitative approach, with a quasi-experimental explanatory design (pretest-posttest), in addition, participant action research was used as a methodology.

The results obtained were that, the implementation of the series of organizational practices allowed a substantial improvement in the formalization of management practices, since once applied an evaluation was obtained according to the PyMe-Jica good, which means that the practices left From being carried out informally and formalizing them, there is greater organizational efficiency, in the same way, the organizational climate went from bad and regular to regular and good according to the perception of the workers. In this sense, the results reported a good perception in the scales of performance

standards, reward, warmth, responsibility, risk, regular perception of conflict, identity, while poor in structure and support.

In this regard, organizational practices had a positive influence on the organizational climate, and this hypothesis was verified, according to the Wilcoxon test with a significance value of .00 in addition to a statistical power of 99%.

**Key Word:** Organizational practices, efficiency, organizational climate

## **Introducción**

Lo dijo uno de los grandes, Charles Darwin “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio” (Robbins y Junge, 2013, p. 577). Las organizaciones están inmersas en grandes cambios el ser competitivas es lo que les permitirá su permanencia, en dichas organizaciones se llevan a cabo sin fin de prácticas con la intención de ser más rentables y productivas. El trabajo de todo gerente es una adecuada gestión de los recursos de la empresa, en especial el capital humano para lograr la eficiencia organizacional.

La presente investigación se realizó con el objetivo de evaluar el programa de prácticas organizacionales en la empresa para mejorar su clima organizacional, generar un lugar de trabajo para sus empleados donde se sintieran cómodos y comprometidos con la empresa.

Para lograr su objetivo, fue necesario realizar una intervención organizacional en la empresa, se utilizó la investigación acción y se desarrolló un programa de prácticas organizacionales como respuesta al diagnóstico que se llevó a cabo. Las prácticas organizacionales son aquellas que constituyen el diseño organizacional, vinculadas con el perfil organizacional, las personas y las estructuras (Hock, 2000), en otras palabras, son las actividades que se realizan de forma cotidiana en la organización para logro de sus metas.

El proyecto de investigación se estructuró en seis apartados, que a continuación se describirán en forma general.

En el capítulo uno se presenta la problematización y diagnóstico, planteamiento del problema, los objetivos de la intervención, así como las preguntas de investigación, hipótesis y su justificación. Con respecto al segundo capítulo, contiene el marco teórico que sustenta el trabajo de intervención, hace referencia a las variables del estudio, conceptos y tipos de prácticas organizacionales, sus antecedentes y características; teorías relacionadas con las prácticas gerenciales como asociadas al empleado, la eficiencia organizacional y la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer.

El capítulo tres, contiene los principales conceptos, clasificación de las empresas, su importancia, además de un análisis del sector comercial y contexto del rublo ferretero en el Estado de Nayarit, en específico las microempresas de estudio y su análisis crítico para el sustento de la intervención. En lo que respecta al cuarto capítulo, está comprendido por la metodología de la investigación, es decir, el paradigma o enfoque de la investigación, su tipo, población de estudio, el procedimiento y análisis de la información para lograr un mejor trabajo de campo. El capítulo cinco contiene el plan de acción y la aplicación del programa de prácticas organizacionales.

En el capítulo seis, se muestran los resultados obtenidos, ordenados de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación los cuales describen el impacto e influencia que tuvieron las prácticas gerenciales y asociadas al empleado en el grupo de microempresas ferreteras. De igual forma, se encuentran las pruebas estadísticas correspondientes para el contraste de hipótesis.

Por último, el capítulo siete incluye las conclusiones generales, mismas que muestran los avances obtenidos en la aplicación de la serie de prácticas organizacionales. Se encontró que el programa de prácticas organizacionales, cambio positivamente la percepción de los empleados al mejorar el clima organizacional de la empresa.

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

En el presente capítulo se encuentra lo relacionado al problema de investigación, primeramente, se muestra un acercamiento al contexto y la situación actual del problema abordado, de igual forma se describe e identifica la problemática, los objetivos planteados y una justificación del mismo.

### **1.1. Problematicación y diagnóstico**

El presente proyecto de investigación consiste en una intervención organizacional, algunos autores como Vara (2015, p. 235), la refieren como una investigación de carácter aplicada, este tipo de estudios ayuda a “Identificar la situación problema y busca, dentro de las posibles soluciones, aquellas que pueda ser la más adecuada para el contexto específico”, se llevó a cabo en un grupo de microempresas del giro comercial ferretero, ubicadas en los municipios de Tecuala y Acaponeta Nayarit, México.

Para realizar una intervención no existe una teoría única sino diversas, que sirven de modelos para realizarla, además, no hay una sola forma de ponerla en práctica, regularmente se inicia con un diagnóstico como lo menciona Minguet (2001) citado por Fernández, Ramírez y Hernández (2012).

Un diagnóstico organizacional de acuerdo a Rodríguez, (2016, p. 29) “Es un proceso en que un observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar”. En esta práctica el agente de cambio o consultor especialista recolecta información de la situación en las diferentes áreas que conforman una empresa tomando una fotografía del contexto que prevalece en la empresa para hacer propuestas de mejora. Para iniciar y llevar a cabo la intervención organizacional, fue necesario una entrevista con el accionista mayoritario que a su vez es el administrador general del grupo empresarial a estudiar, con la finalidad de obtener su autorización y colaboración en la investigación.

Posteriormente, se llevó a cabo un diagnóstico preliminar mediante la observación participativa, que según Bautista (2011), el investigador ingresa en la organización y participa de la situación que requiere observar durante periodos cortos, sin intervenir directamente. Lo anterior, permitió tener un

panorama global que guardan las empresas, además permitió saber que se decía en su interior, como se realizan todas y cada una de las actividades, así como observar de cerca parte del clima organizacional, reflejado en el sentir del personal. De igual forma se utilizó una entrevista estructurada, que consta de una serie de preguntas concretas y definidas (anexo B) que de acuerdo a Bautista (2011), nos auxilian en la obtención de información general de parte de los participantes.

Derivado del primer acercamiento, se identificó que la organización bajo estudio presentaba falencias de: 1) una planeación formal, 2) no contaba con una estructura organizacional formal, y 3) los procesos de recursos humanos no estaban definidos.

En un segundo acercamiento, se realizó un diagnóstico detallado, se utilizó el modelo y cuestionario de Weisbord adaptado por Esquivel, Segura, Machorro, Aguilar y Hernández (2015), debido a que se realizó un análisis de los diferentes modelos para realizar un diagnóstico empresarial y organizacional, se encontró que este era más funcional y adaptable al tipo de estructura que tiene la organización objeto de estudio, ya que se trata de una empresa de giro comercial ferretero donde la gestión administrativa juega un papel importante para un adecuado funcionamiento (Ver anexo R).

El cuestionario adaptado de Weisbord consiste en un cuestionario de 95 reactivos, que diagnóstica a la organización y que evalúa ocho variables: los propósitos de la empresa, su estructura organizacional, el sistema de recompensas, los mecanismos auxiliares (tecnologías de información, mercadotecnia y ventas; capacitación y finanzas), las relaciones, el estilo liderazgo predominante, las acciones de responsabilidad social que ejecuta y la capacidad de adaptarse al cambio (anexo C). Así mismo, se aplicó el cuestionario para pequeñas y medianas empresas que fue propuesto por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (PyMe-Jica). Este instrumento, permite identificar las áreas críticas o de oportunidad de la organización, mide; la dirección y administración, las compras, las ventas, los recursos humanos y las finanzas, dicho cuestionario consta de trecientas veinte preguntas, en una

escala tipo Likert de cinco opciones, que va de muy mal a excelente (anexo D) (Secretaría de Economía de México 2005).

Finalmente, ante la duda de cómo resolver y encontrar el origen de las falencias en los recursos humanos, fue necesario conocer el clima organizacional, para dar respuesta a fenómenos globales y desde una perspectiva holística pero que al mismo tiempo fuera lo suficientemente simple para la intervención (Rodríguez, 2016).

El clima organizacional son las percepciones que tienen los empleados del medio ambiente de trabajo y que influyen en su motivación y comportamiento de acuerdo a Litwin & Stringer (1968), además, el clima provoca una serie de consecuencias para la organización como es la productividad, rotación de personal, satisfacción, innovación, adaptación y reputación, todo esto dependiendo si el clima es bueno o malo. Por lo tanto, se aplicó un cuestionario de clima organizacional creado por Litwin & Stringer, el cual mide nueve dimensiones; estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad (anexo I).

Una vez identificados los problemas de la organización, se describe la situación que prevalecía al inicio de la intervención en el grupo de microempresas.

### **Descripción del problema**

De acuerdo al instrumento de diagnóstico organizacional para mipymes elaborado por Esquivel et al. (2015), presentó que las empresas bajo estudio, mostraban deficiencias en sus diversas áreas: 1. Dirección y administración; ejecutaban una planeación informal, existía desconocimiento de una visión, misión y objetivos ya que no estaban definidos por escrito, no contaban con una estructura organizacional formal; no realizaban actividades formales de responsabilidad social; 2. Compras; se carencia de formalización en los procesos de adquisición y compra de mercancías; 3. En ventas y tienda; no estaban formalizadas las actividades de mercadotecnia (estrategias de publicidad, ventas y distribución); 4. Recursos humanos, necesitaba un proceso formal en atracción, retención y desarrollo del personal, el índice de rotación de

personal durante el año 2018 fue de 213%, las actividades de esta área se realizaban pocas veces de manera eficiente; 5. Finanzas no contaba con información financiera confiable para la toma de decisiones, debido a que se documentaba parcialmente.

De acuerdo al PyMe-Jica, se identificó que el área con menor grado de formalidad es, ventas y tienda (calificación 5), mientras que compras tiene el grado de formalidad más alto con (7). En general la calificación promedio recibida fue de 6, lo que significa que se cuenta con las prácticas, sin embargo, se llevan a cabo de manera informal y a veces son eficientes.

En lo que se refiere a clima organizacional, se acudió al cuestionario elaborado por Litwin & Stringer (1968), para medir la percepción del mismo, se determinó que, las dimensiones más bajas fueron las de estándares de desempeño, la empresa no contaba con normas de desempeño, no le preocupaba el mejoramiento del trabajo individual, ni de equipo y no se le brindaba importancia al trabajo bien hecho. En lo que se refiere apoyo, los jefes eran poco comprensivos, existía poca ayuda mutua entre superior y subordinado, además difícilmente se recibía ayuda del jefe. De igual manera, el conflicto no se aprovechaba las discrepancias entre departamentos y no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a acuerdos, así mismo, era difícil tratar los problemas en forma abierta ya que no se invitaba a los empleados para que manifestaran lo que pensaban.

El resto de las dimensiones tenían una distribución que variaba mínimamente, en lo que correspondía a su estructura, el número de reglas, controles y procedimientos que existían, recibió una percepción entre mala y regular, es decir, existían algunas obligaciones y regulaciones transmitidas por los canales formales. La responsabilidad, en esta se percibía que las decisiones en su mayoría eran tomadas desde la cúspide, en ocasiones se le permitía decidir al empleado y se le brindaba confianza.

Con respecto a las recompensas, no existía una política de incentivos, y el castigo era utilizado en algunos casos. En lo que se refiere a los riesgos en algunas veces eran tomados en cuenta con cautela y los retos que se

proponían eran calculados. Finalmente, la dimensión de calor se percibía con un ambiente poco amistoso donde se dificultaba tener amigos, y las relaciones entre la administración y el personal era poca, únicamente la necesaria.

Derivado de la problemática en la administración y sus diferentes áreas de las microempresas donde se encontró que existía un desorden administrativo, además, de la ausencia de un buen clima organizacional, se buscó una solución holística para las empresas bajo estudio, por lo que, hurgando en la literatura, se encontró un constructo llamado prácticas organizacionales, que de acuerdo a Hock (2000) citado por Grueso y Toca (2012, p.135), la definen “Como aquellos actos y decisiones que se llevan a cabo con los principios organizacionales”. Las prácticas organizacionales se dividen en gerenciales (tangibles) y asociadas al empleado (intangibles).

Una vez comprendido el concepto de prácticas organizacionales se puede concluir que el problema de investigación es, “La ausencia de prácticas organizacionales asociadas al empleado, gerenciales y su aplicación informal”. Por lo que, se propone realizar una intervención mediante un programa de prácticas organizacionales (asociadas al empleado y gerenciales) y de esta forma se brinde respuestas tendientes a la solución de dicha problemática en la empresa.

La implementación de dicho programa, permitirá al grupo de microempresas contar con una serie de acciones y mecanismos en dos sentidos; primero en prácticas organizacionales asociadas al empleado para mejorar la percepción del ambiente organizacional, es decir, su clima organizacional lo que contribuirá en la motivación y comportamientos de los empleados, compromiso, por consecuencias en un mejor desempeño, productividad, menor rotación de personal y mayores niveles satisfacción (Litwin & Striger, 1968). Segundo, contribuirá a que las prácticas gerenciales tengan resultados operaciones positivos, en el cumplimiento de los planes y logro de objetivos en la empresa, obtener una estructura organizacional definida en la administración. De ahí la importancia de realizar el presente proyecto para el

grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acaponeta, Nayarit

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Evaluar el programa de prácticas organizacionales (práctica de planeación estratégica, estructura organizacional, descripción de puestos, resolución de problemas, manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, *marketing mix* operativo, provisión de personal, evaluación del desempeño, remuneración y compensación, capacitación, registro contable) implementado en un grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acaponeta, Nayarit, para mejorar su clima organizacional.

### **Objetivos específicos**

O<sub>1</sub>. Evaluar la influencia del programa de prácticas organizacionales en el calor de los trabajadores.

O<sub>2</sub>. Determinar el impacto del programa de prácticas organizacionales en la mejora de las recompensas de los trabajadores.

O<sub>3</sub>. Medir la influencia del programa de prácticas organizacionales en el apoyo a los trabajadores.

O<sub>4</sub>. Determinar la influencia del programa de prácticas organizacionales en los estándares de desempeño de los trabajadores.

## **1.3. Preguntas de Investigación**

### **Pregunta general**

¿Qué impacto tiene la implementación de un programa de prácticas organizacionales (práctica de planeación estratégica, estructura organizacional, descripción de puestos, resolución de problemas, manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, *marketing mix* operativo, provisión de personal, evaluación del desempeño, remuneración y compensación, capacitación, registro contable), en el clima organizacional de un grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acaponeta, Nayarit?

### **Preguntas específicas**

P1. ¿Cuál es la influencia del programa de prácticas organizacionales en el calor de los trabajadores?

P2. ¿Cuál es el impacto del programa de prácticas organizacionales en las recompensas de los trabajadores?

P3. ¿Cuál es la influencia del programa de prácticas organizacionales en el apoyo de los trabajadores?

P4. ¿Qué influencia tuvo el programa de prácticas organizacionales con los estándares de desempeño de los trabajadores?

### **1.4. Hipótesis de la investigación**

#### **Hipótesis General**

La implementación de un programa de prácticas organizacionales (práctica de planeación estratégica, estructura organizacional, descripción de puestos, resolución de problemas, manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, *marketing mix* operativo, provisión de personal, evaluación del desempeño, remuneración y compensación, capacitación, registro contable) influye positivamente en el clima organizacional de un grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acaponeta, Nayarit.

#### **Hipótesis específicas**

H1: La aplicación de un programa de prácticas organizacionales influye en el calor de los trabajadores.

H2: La aplicación de un programa de prácticas organizacionales impacta positivamente en las recompensas de los trabajadores.

H3: La aplicación de un programa de prácticas organizacionales influye positivamente en el apoyo de los trabajadores.

H4: La aplicación de un programa de prácticas organizacionales contribuye positivamente en los estándares de desempeño de los trabajadores.

## **1.5. Justificación**

Las prácticas organizacionales se llevan a cabo en todas las empresas sin importar su tamaño o giro. En el presente estudio nos centramos en, las prácticas organizacionales, que se definen como “Mecanismos utilizados por una organización para transmitir sus valores, normas y objetivos a los empleados” (Gatewood & Riordan, 1997, p. 45). En otras palabras, las prácticas organizacionales, son acciones que se llevan a cabo en la organización para lograr en conjunto con los principios un adecuado desempeño y compromiso organizacional. Los principios entendidos como los lineamientos que permiten a los que están al frente de las organizaciones contar con pautas a considerar en la práctica administrativa. Por un lado, dichas prácticas permiten contar con orden administrativo y estructura formal en la empresa y por otro, lograr eficiencia organizacional, mayor compromiso, mejor desempeño, mayor productividad, utilidad, y rentabilidad para la organización.

Existen varios tipos de prácticas, sin embargo, se pueden resumir en dos vertientes que facilitan su estudio, aquellas asociadas al empleado y las gerenciales, ambas juegan un papel importante en el ámbito organizacional.

Algunos autores como Acosta, Torrente, Llorens y Salanova (2013), han realizado varios estudios sobre prácticas organizacionales implementadas desde la dirección de recursos humanos, identificaron el equilibrio familia-trabajo, la igualdad, el trato recibido por la organización, el clima de toma de decisiones y la calidad de la supervisión. También evidencian que para incrementar la satisfacción y productividad del trabajador son fundamentales las prácticas de comunicación, las oportunidades de participación significativas, las oportunidades de aprendizaje, el desarrollo de carrera, la seguridad laboral, la equidad salarial y la promoción, los acuerdos laborales y el equilibrio familia-trabajo.

En otro estudio realizado en una muestra compuesta por 518 empleados anidados en 55 equipos que pertenecen a 13 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) españolas, Acosta, Salanova y Llorens (2011) identificaron prácticas organizaciones saludables implementadas en recursos humanos (desarrollo de

habilidades, desarrollo de carrera, prevención y gestión del riesgo, equidad, selección, retribuciones, evaluación del desempeño), salud y seguridad en el trabajo, gestión del impacto ambiental, inserción de personas en riesgo de exclusión social, comunidades locales, igualdad de oportunidades, comunicación e información organizacional, códigos de conducta, relaciones interpersonales y confianza organizacional.

Las acciones realizadas de acuerdo a Acosta et al. (2013), deben ir tendientes a la salud de sus empleados y equipos de trabajo para lograr mayor compromiso hacia la organización, lo que provoca que dichos empleados decidan permanecer en ella evitando la rotación de personal y así lograr que su aprendizaje e inversión en los mismos sea retribuida mediante una mayor eficiencia en su desempeño. En el mismo sentido, Acosta et al. (2013, p. 111) comenta: “Para que las organizaciones tengan empleados comprometidos con su trabajo deben considerar que las prácticas que implementen tendrán éxito sólo si son coherentes, planificadas y derivan de profundas creencias y valores estructurales de la organización”. Es decir, las prácticas solo lograrán dicho compromiso, si existe la participación de los empleados y se logra involucrarlos, de tal manera que sea un esfuerzo de equipo, se ejecuten y no solo quede en planeación, que sean los empleados los que mediante su participación propongan y fortalezcan los valores, logrando una cultura y clima agradable.

“Las prácticas organizacionales permiten fomentar el interés de la organización para que sea percibida como un buen lugar para trabajar; como consecuencia, tales prácticas organizacionales deberían incluirse en la estrategia de negocio de las organizaciones” (Acosta, et al., 2011, p. 126).

Por otro lado, Pfeffer (1994) citado por Tejada y Arias (2005, p.298), “Sostienen que las empresas que desarrollan prácticas de alto compromiso logran ingresos económicos superiores a largo plazo”. Este autor identificó siete prácticas que permiten dicho desempeño: seguridad del empleo, contratación selectiva, equipos autodirigidos y descentralización en la toma de decisiones, alta compensación dependiente del desempeño, capacitación del empleado, jerarquía reducida e información compartida. Como se observa estas prácticas

asociadas al empleado en su mayoría son aplicadas desde la gestión humana, en cambio se pueden plantear prácticas diferentes, de acuerdo al tipo de empresa o giro, nivel jerárquico dentro de la organización o para cada una de sus áreas o departamento (recursos humanos, compras, ventas, finanzas y mercadotecnia). De este modo Carlsen (2008, p.57) afirma que “Las organizaciones tienen prácticas para muchas cosas, como el reclutamiento, la capacitación, el manejo del correo, etc.” Una vez comentada la importancia y el papel que tienen las prácticas organizacionales, se hablara de su contribución para el objeto de estudio.

El presente proyecto de intervención de prácticas organizacionales contribuirá al mejoramiento del clima organizacional y eficiencia organizacional lo que provocará como resultado mayor de desempeño, compromiso del empleado, y utilidades económicas del grupo de microempresas ferreteras de los municipios de Acaponeta y Tecuala, Nayarit.

Ayudará a la administración de la empresa al contar con una planeación estratégica, misión, visión, valores, objetivos y estrategias definidas de tal forma que el análisis de la información permita una buena toma de decisiones y mantener a la organización competitiva. Así mismo, ayudará en su organización, al diseñar su estructura y definir los puestos para lograr una armonía, unidad y rapidez en la empresa.

Por otro lado, la elaboración de un manual de políticas de compras colaborara en las prácticas de compras de mercancías, ya que facilitará al jefe de compras a tomar decisiones en base a dichas políticas formales y no acudir a la administración cada vez que solicite un pedido.

En el caso de las prácticas de ventas contribuirán con estrategias de marketing para saber que vender, a qué precio y mediante que canal, con el objetivo de incrementar los clientes, participación en el mercado y brindar una mejor publicidad a la organización. Las prácticas de finanzas auxiliarán mediante el registro contable adecuado para la toma de decisiones, al igual que mantener finanzas sanas.

Para las prácticas aplicadas desde el área de recursos humanos, su impacto será en los procesos de atracción y retención de personal, capacitación, compensación y evaluación del desempeño, se considera que la empresa obtendrá mejores trabajadores, con capacidades y habilidades desarrolladas, además motivados, de tal forma su ambiente de trabajo sea mejor y este se vea reflejado en mayor desempeño, productividad, mejor atención y servicio al cliente.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

Las organizaciones son unidades sociales que están formadas por dos o más individuos que trabajan entre sí en busca de una meta. En estas unidades de producción, se hace presente el trabajo de los gerentes y las prácticas que realizan con el fin de lograr que los recursos con que cuentan sean optimizados de tal forma que se logre la eficiencia y eficacia, así mismo, el papel que juegan las prácticas organizacionales es relevante, permiten ir de la teoría a la práctica cotidiana; de ahí que resulta necesario definir el concepto y antecedentes, así como su fundamento teórico ya que es el tema central de la presente investigación (Robbins y Junge, 2013).

### **2.1. Antecedentes de las prácticas organizacionales**

A continuación, se presentan los estudios desarrollados por diversos autores, los cuales de una u otra forma abordan aspectos relacionados con las variables de estudio de la investigación, como son: las prácticas organizacionales, desde las dos corrientes investigativas; asociadas al empleado y gerenciales.

Para efectos de la actual intervención se trabajará con las prácticas asociadas al empleado las cuales son: práctica de equidad, de justicia procesal, de apoyo organizacional, de participación y práctica de oportunidad.

Las prácticas gerenciales son: dirección y administración (práctica de planeación estratégica para la empresa, práctica de estructura organizacional, práctica de descripción de puestos, práctica de resolución de problemas o mejoras).

Prácticas de compras (práctica de manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras), prácticas de ventas y tienda (práctica de marketing mix operativo); prácticas de recursos humanos (práctica de provisión de personal, práctica de evaluación del desempeño, práctica remuneración y compensación, práctica de capacitación).

En el caso de las prácticas de finanzas (prácticas de registro contable). Una vez determinadas las prácticas organizacionales con las que se llevará a cabo la intervención, es de suma importancia acudir a los antecedentes y estudios realizados con relación a estas.

### **Prácticas Organizacionales a Nivel Internacional**

**Prácticas asociadas al empleado.** Mrinalini & Nath (2000), estudiaron las prácticas organizativas para la generación de recursos humanos en organizaciones de investigación y tecnología no corporativas, se centraron en aquellos problemas que inciden entre las organizaciones de investigación más desarrollo (I+D) y la industria. Dicho trabajo se basó en el proyecto internacional sobre la evaluación comparativa de las mejores prácticas de investigación y organizaciones de tecnología, financiadas conjuntamente por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), Canadá y Agencia Danesa de Desarrollo Internacional (DANIDA), Dinamarca y coordinado por la Asociación Mundial de Organizaciones de Investigación Industrial y Tecnológica (WAITRO), concluyeron que se tienen que comprender los requisitos de los clientes y luego traducirlos en una actividad de I + D, para finalmente dar a sus clientes el producto final. Además, las organizaciones deben desarrollar y mantener la capacidad de crear nuevos conocimientos para mantenerse al día con los requisitos futuros de sus clientes.

Mrinalini & Nath suponen que las prácticas organizacionales pueden facilitar o disuadir el proceso de convertir el conocimiento individual en colectivo, por lo que consideran que la participación colectiva de las personas mediante sus experiencias e ideas produce información valiosa. Esta investigación fue desarrollada con un enfoque de gestión de recursos humanos, por otro lado, la investigación presentó ciertas limitaciones, se realizó en un contexto específico, para un tipo de industria, además la muestra es pequeña, por lo que, no se puede generalizar los resultados.

En otra investigación Calderón y Álvarez (2006), se plantearon el objetivo de determinar las características y comprender el sentido que para los directivos empresariales tienen las prácticas seleccionadas; no se propuso

explicarlas ni tampoco evaluarlas. Se llevó a cabo mediante un estudio cualitativo, de tipo transversal, a una muestra de 47 directivos de diferentes pequeñas empresas, industriales, comerciales y de servicios. Llegaron a la conclusión que las características y el sentido que para los directivos empresariales tienen las prácticas de provisión de personal, planes de carrera, formación, compensación y evaluación de desempeño en pequeñas empresas de Manizales Colombia, predomina el criterio de intuición para realizar dichas prácticas. Además, esas prácticas no tienen un sentido estratégico sino eminentemente operativo o funcional, situacional asociada con una gestión empresarial cortoplacista, carente de estrategia de organización explícita y con una visión restringida de las personas y la gestión humana.

El estudio de Calderón y Álvarez, dejó un campo abierto para seguir profundizando sobre aspectos como estilos de dirección, características de la comunicación, análisis de las prácticas de gestión humana de la perspectiva de los trabajadores y eficiencia de las prácticas relacionadas a la gestión humana, por lo que, partiendo de las conclusiones de los autores se aprovechó para nuestro estudio, algunas de las prácticas seleccionadas para medir su impacto en el grupo de microempresas ferreteras de Tecuala y Acaponeta Nayarit.

En un trabajo más amplio Tremblay, Cloutier Chenevert & Vandenberghe (2010), demostraron que las prácticas de gestión de recursos humanos de intercambio de información de arriba abajo y de abajo hacia arriba, de desarrollo de habilidades, de recompensa no monetarias; y de retroalimentación de rendimiento en un hospital canadiense, pueden estimular un mayor desempeño organizacional dentro y fuera del rol si se perciben como signos de apoyo y justicia procesal. El estudio fue realizado en hospital canadiense, a una muestra de 1219 empleados. Y realizó una valiosa contribución a la literatura, no obstante, tiene limitaciones. Primero, el estudio se realizó en una sola organización, lo que limita la generalización de sus resultados. En segundo lugar, el estudio se basa en un diseño transversal. En consecuencia, no se pueden sacar una conclusión definitiva sobre las relaciones de causalidad, a pesar de que las pruebas involucraron ecuaciones estructurales. Otra limitación

es el hecho de que las variables independientes, mediadoras y dependientes se midieron simultáneamente, lo que plantea el problema de la varianza común. Los datos para los análisis provienen de los empleados y no de sus supervisores o colegas.

Acosta et al. (2011), realizaron un trabajo de investigación en pequeñas y medianas empresas de Valencia España, tomando como muestra 518 empleados anidados en 55 equipos que pertenecen a 13 pequeñas empresas, su objetivo fue entender la relación entre prácticas organizacionales saludables, confianza organizacional y compromiso en el trabajo en equipo, basándose en el modelo de organizaciones saludables y resilientes. Encontraron que, si existía una relación positiva entre las variables de investigación, que cuando los equipos perciben que la organización implementa prácticas organizacionales saludables (conciliación trabajo-familia, prevención del *mobbing*, y salud psicosocial, comunicación e información organizacional), el compromiso en el trabajo en equipo aumenta, la eficacia colectiva y el desempeño. El estudio presentó una serie de limitaciones. La primera de ellas es que los datos se obtuvieron a través de medidas de autoinforme. La segunda, es que se trabajó con una muestra de conveniencia y la última limitación es que utilizó las percepciones de equipo sobre fenómenos organizacionales (prácticas organizacionales saludables y confianza organizacional).

Grueso y Toca (2012), presentaron un trabajo de investigación para proponer, una escala de medida en torno a un conjunto de cuatro prácticas saludables orientadas hacia diferentes grupos de interés. El estudio fue desarrollado con un grupo de 184 estudiantes de postgrado en una Facultad de Administración en Bogotá Colombia. Se concluyó que las escalas de prácticas saludables; plan de desarrollo, empleados, cuidado medio interno y externo, proveedores y compradores, contaban con propiedades psicométricas satisfactorias. Además, existió una percepción poco favorable por parte de los sujetos encuestados en torno a las cuatro prácticas evaluadas. El estudio presentó las siguientes limitantes: fue de tipo exploratorio, con una pequeña

muestra por lo que debería ampliarse y además se realizó en una organización en específico.

López, Tricás y Toledano (2013), identificaron los estilos de dirección y las principales prácticas de recursos humanos que llevan a cabo las pymes industriales exitosas de México y España. Se determinó que, el estilo de dirección preponderante se enfoca principalmente en la dirección orientada al empleado e innovadora y las principales prácticas de RRHH son el diseño de puestos de trabajo; trabajo en equipo; reclutamiento, selección, contratación y plan de acogida, o proceso de inducción; formación/capacitación del personal; planes para el crecimiento y promoción del personal; valoración del rendimiento/desempeño laboral; política retributiva, y la terminación de la relación laboral.

Este trabajo mostró el éxito de las pymes industriales que tiene un estilo de dirección dirigido hacia el empleado y en su mayoría realizan prácticas de recursos humanos, de las cuales se eligieron para nuestro estudio algunas de ellas, se cree que si en este sector de la industria se observan resultados positivos en el grupo de microempresas comerciales ferretera se puede tener éxito también al implementarlas.

Así también Acosta, et al. (2013), en otro de sus estudios realizados en una empresa española del sector industrial, comprobaron que: las prácticas organizacionales saludables en su conjunto se relacionan de manera positiva y significativa con el compromiso en el trabajo, además se presentaron las prácticas saludables que mayor se relacionan con el mismo, siendo salud psicosocial, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, comunicación e información organizacional; conciliación familia-trabajo, prevención del *mobbing*, y responsabilidad social empresarial.

Acosta et al., (2013), demostraron que existe evidencia suficiente para considerar las prácticas organizacionales asociadas al empleado para lograr el compromiso organizacional por lo que, si se aplican adecuadamente en el grupo de microempresas ferreteras de los municipios de Acaponeta y Tecuala Nayarit, se podría obtener resultados positivos, de tal manera que se utilizaran

algunas de estas prácticas como es el caso de la práctica de desarrollo de carrera y equidad. Por otro lado, el estudio presentó algunas limitantes como ser un estudio exploratorio se utilizó una muestra de conveniencia

Delary & Gupta (2016), realizó un estudio titulado: las prácticas de gestión de recursos humanos y eficacia organizativa: ajustes internos. Concluyó, que las prácticas de gestión de recursos humanos mejoran efectividad organizacional, específicamente, los sistemas de gestión de recursos humanos que comprenden prácticas que aseguran la selectividad en la dotación de personal, pago basado en el desempeño y una mejor oportunidad para los empleados a través de la participación en la decisión dando como resultado niveles más altos de efectividad organizacional. Como la mayoría de los estudios, presentó sus limitaciones. Quizás la limitación más significativa es que no se midió la fuerza laboral, es su enfoque en una sola industria y un solo trabajo, marco causal con un diseño esencialmente transversal.

En otra investigación empírica, Farouk, Elanain & Moza (2016), en el sector bancario de los Emiratos Árabes Unidos, encontraron que existe una relación positiva entre las prácticas de gestión de recursos humanos, estrategias de innovación, innovación organizacional y el desempeño organizacional.

Rode, Huang & Flynn (2016), examinaron los efectos de tres prácticas de gestión de recursos humanos (capacitación, participación del empleado en la toma de decisiones y trabajo en equipo) a nivel organizacional en el compromiso organizacional e individual, aplicaron unas encuestas en cuatro países (Japón, Suecia, Australia y Alemania). Obtuvieron que, existen diferencias significativas en los efectos de la gestión de recursos humanos a nivel organizacional, en el compromiso organizacional e individual mediante dos prácticas que son capacitación y trabajo en equipo, además existe un apoyo parcial a las diferencias entre culturas por los efectos de la práctica de participación en la toma de decisiones.

Los resultados de esta investigación realizada por Rode et al. (2016), contribuyeron en cierta parte a nuestra investigación, en el caso específico de

prácticas que puede tener éxito y como debe ser su aplicación para obtener los mejores resultados ya que se desarrollan en contextos y giros diferentes.

De este modo, la mayoría de los estudios a nivel internacional de las prácticas asociados a los empleados encontrados, utilizan un enfoque desde los recursos humanos para aplicar o comprender dichas prácticas organizacionales, algunos de ellos coinciden al estudiarlas, sin embargo, sus objetivos de investigación son diferentes ya que mientras unos solo determinan e identifican, como Calderón y Álvarez (2006) y López, et al. (2013), el estudio de Calderón y Álvarez (2006) por ejemplo, identificó cuatro prácticas universales de Recursos humanos que permitirá seleccionar algunas de estas prácticas para adaptarlas a nuestro estudio, ya que estos autores las destacan como universales en el ámbito de los recursos humanos y que aportan a la eficiencia organizacional. Otros midieron su relación en la eficiencia colectiva, compromiso y desempeño, como el caso de Acosta et al. (2011 y 2013), también Tremblay et al. (2010) determinó que ciertas prácticas de gestión de recursos humanos pueden estimular un mayor desempeño si se perciben que son aplicadas con apoyo y justicia procesal. De la misma forma Delary & Gupta (2016), comprobaron que cuatro prácticas de la gestión de recursos humanos mejoran la eficiencia organizacional.

Por otro lado, los estudios presentaron varias limitaciones, algunos solo son exploratorios o transversales, se realizaron con muestras pequeñas, por conveniencia o solo en una organización y para un contexto en específico. En este sentido se citar a Rode, et al. (2016) que examinaron los efectos de tres prácticas de gestión de recursos humanos, concluyendo que estas prácticas presentaban diferencias significativas, de ahí que al aplicarse en otro tamaño y giro como el comercial y en otro contexto varíen sus resultados. Esto demuestra la viabilidad y originalidad de nuestro tema de investigación ya que aún no ha sido abordado desde la perspectiva holística y de tipo causal, ni en el giro y contexto.

**Prácticas gerenciales.** Lipman & Lipman (2006), diseñaron un resumen de las mejores prácticas para monitorear el riesgo en diferentes departamentos

organizacionales, (recursos humanos, ventas, compras, impuestos, legal y desarrollo corporativo) empresas públicas o privadas y organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos, recomendaron acerca de cómo implementar cada una de estas prácticas en las organizaciones para evitar el riesgo y enfrentar problemas que resulten más costosos.

Por otra parte, Sarpong, Maclean & Davies (2013), llevaron a cabo una investigación con un enfoque cualitativa exploratoria en tres empresas del sureste del Reino Unido; su objetivo consistió en explorar el potencial de prácticas organizativas situadas para fomentar u obstaculizar la previsión organizativa, se mostró cómo las prácticas de organización, las arquitecturas y la coordinación social se complementaban y operaban en combinación para influir en la visión organizacional. El estudio presentó limitaciones como ser transversal, y utilizar una muestra pequeña por lo que no se puede generalizar los resultados.

Por otro lado, Goldman, Scott & Folloman (2015), llevaron a cabo una investigación sobre prácticas organizativas para desarrollar el pensamiento estratégico, concluyeron que los altos ejecutivos critican a los ejecutivos de recursos humanos por no saber pensar estratégicamente y esto se debe a que no están en la mesa de toma de decisiones. Al respecto, de estas investigaciones sobre prácticas gerenciales existe muy poca literatura reciente, se observa que se les ha dado mayor importancia a las prácticas asociadas al empleado, tal vez, es porque el estudio del capital humano actualmente ha tomado mayor auge y se han demostrado mejores resultados a largo plazo.

En las prácticas gerenciales se han dedicado a determinar cuáles prácticas son consideradas como las mejores para lograr resultados operativos y funcionales, esto permite considerar a las prácticas gerenciales como un complemento para lograr la eficiencia organizacional. Por otro lado, los estudios abordados en su mayoría son exploratorios, transversales o se realizaron con una muestra pequeña los que vienen a ser limitantes para generalizar sus resultados, lo que permite un espacio importante para desarrollar líneas de

investigación integrales, donde se combinen ambos grupos de prácticas tanto gerenciales como asociadas al empleado y en diversos contextos.

### **Prácticas Organizacionales En México**

**Prácticas asociadas al empleado.** Tejada y Arias (2005), midieron el apoyo, justicia, participación, compromiso, de la gerencia con la calidad e intención de cambiar de empleo, es decir, abordaron la relación entre las prácticas organizacionales percibidas por los trabajadores de empresas con y sin sistemas de calidad y el compromiso personal de los trabajadores. Encontraron que las prácticas mostraron una influencia positiva sobre el compromiso, además, coincidieron con otros autores en que en la medida que el trabajador perciba que la organización está interesada y preocupada genuinamente por el bienestar, estos se involucran y habrá mayor disposición e interés por permanecer en ella.

Madero (2013), mostró en su trabajo de empresas ubicadas en la zona fronteriza del noroeste de México, la relación y la influencia que tienen las prácticas organizacionales de recursos humanos en la creatividad, el compromiso y el ambiente laboral. Los resultados que se obtuvieron fueron que, si existe relación y las prácticas que mayor importancia le dan las personas, son los esquemas de salarios, reconocimiento, la capacitación, desarrollo y las prácticas equitativas considerando género y pagos.

Hernández, Hernández y Mendieta (2013), describieron la relación que tienen las prácticas organizacionales en la rotación de personal y como son percibida por los trabajadores. Concluyeron que las empresas textiles de Tlaxcala deben contar con plan de carrera integral para sus trabajadores, que les permita condiciones emocionales idóneas para trabajar con una actitud positiva e innovadora, procesos de capacitación, opciones de desarrollo integral y la integración de equipos de trabajo; de esta forma la percepción de bienestar de los trabajadores aumentará y disminuirá el impacto de la rotación de personal.

Al respecto, se puede decir que las prácticas asociadas al empleado aplicadas desde la dirección de recursos humanos tienen un impacto positivo

provocando en el personal mayor compromiso, menor rotación y aumento del involucramiento, siempre y cuando estas sean percibidas como de apoyo y justicia procesal como organizacional. Por lo tanto, estas investigaciones muestran como un programa adecuado de prácticas puede contribuir a tener mejores resultados de ahí el interés de nuestro estudio.

**Prácticas gerenciales.** Aguilar, Machorro, Segura, Esquivel, Hernández y Merinoa (2015) identificaron las prácticas financieras que caracterizan a las mipymes que operan en el primer cuadrante de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca; se verifico y comprobó que en las mipymes las prácticas financieras requieren actualización y una mayor profesionalización de los empresarios o de los encargados de las decisiones en materia financiera: registros contables y/o de control manejo de inversiones, gastos, y financiamiento.

Por otro lado, Márquez, Cardoso, Carreño y Bobadilla (2017), realizaron una investigación para determinar la gestión administrativa en mipymes. Llegaron a la conclusión que, los procesos administrativos en las 332 mipymes del sur del Estado de México, son inadecuados. El problema radica en el débil control en la planeación, organización y dirección debido a la falta de organigrama, conocimiento del proceso administrativo, cultura organizacional, comunicación y trabajo en equipo.

También Campos, Montejano, García, Loza y García (2018), presentaron un artículo sobre las mejores pequeñas y medianas empresas de acuerdo con sus prácticas logísticas en empresas en Querétaro, México. Los resultados mostraron que las mejores empresas son las que tienen una fuente de capital extranjero y las que exportan.

Una vez realizado el recorrido mediante la serie de estudios sobre prácticas organizacionales, se advirtió que son un tema bastante investigado, existe más literatura en investigación de prácticas asociadas al empleado que en las gerenciales sin embargo, existen vacíos en la literatura que no se han cubierto, no abordan el tema de las practicas organizacionales de forma holística como es nuestro caso, ya que el enfoque utilizado para esta investigación es considerar las practicas organizacionales de forma integral

(administración, compras, ventas, recursos humanos y finanzas) e implementarlas en las microempresas de los municipios de Tecuala y Acajoneta Nayarit, México. Es importante comentar que el trabajo de un gerente no es universal debido a que como dice Robbins et al., (2017), las culturas pueden variar en otros países, así mismo otro punto a considerar es el del tamaño de la organización (grandes, medianas, pequeñas y micros empresas), así como el nivel en que se desempeña (alto gerencia, nivel medio, primer nivel) el gerente, esto hace que sus funciones o roles varíen. Sin embargo, las funciones mencionadas son las que en su mayoría los autores coinciden en que realizan, tal vez en menor o mayor grado dependiendo. Así mismo, existen muchas teorías administrativas y del comportamiento organizacional acerca de las prácticas de la gerencia, desde las clásicas hasta las más modernas.

## **2.2. Concepto de Prácticas Organizacionales**

Antes de emitir una definición de las prácticas organizacionales, se analizarán algunas emitidas por diversos autores.

De acuerdo Kostova (1999), las prácticas organizacionales son los comportamientos, ritos y eventos que caracterizan a una organización, reuniones de revisión de objetivos, grupos de trabajo e incluso control diario del correo electrónico. Este concepto hace referencia a las actividades que regularmente se realizan en la empresa, además Hinrichs (2009) citado por Grueso y Toca (2012, p.135) agrega que son “Acuerdos específicos que llevan a cabo en la organización y determinan su forma de operación”.

En cambio, para Malavé (1999, p.37), una práctica organizacional puede definirse, como una serie de acciones que se repiten y entrelazan hasta generar e imponer un orden particular o, en otras palabras, hasta que el ejercicio de una manera de representar lo real se convierte en una rutina o "la manera" de hacer algo.

Otro concepto bastante claro y sencillo es el que plantea Wright & McMahan (1992), las practicas organizacionales son actividades

estandarizadas y planeadas que contribuyen a logro de los objetivos de la organización. “Son simplemente la mejor manera de llevar a cabo un proceso” (Cooke y Saini, 2010 citado por Madero 2013, p.3).

De los conceptos de prácticas organizacionales mencionados se puede rescatar que coinciden en que son acciones, acompañan a los principios y que algunas prácticas son observables mientras que otras no, y finalmente que colaboran a dar forma al diseño organizacional. Derivado de la serie de conceptos y características analizadas se puede entender a las prácticas organizacionales como: Conjunto de actividades que realizan los trabajadores de diferentes niveles administrativos, así como operativos de una organización grande, mediana, pequeña o micro en busca del cumplimiento de su misión, visión y objetivos y a la vez lograr el compromiso hacia la organización lo que se verá reflejado en su desempeño y rentabilidad.

La definición de prácticas organizaciones que se utilizó para este estudio como ya se mencionó es la presentada por Gatewood & Riordan (1997, p. 45) “Son mecanismos utilizados por una organización para transmitir sus valores, normas y objetivos a los empleados”.

### **2.3. Concepto de Eficiencia Organizacional**

De acuerdo a Hernández y Rodríguez, (2006, p. 28), “Es el uso correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados. En el mismo sentido menciona Münch (2014), que ser eficiente es lograr los objetivos en tiempo con el menor recurso y con la máxima calidad. “La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos” (Koontaz, Weihrich, Cannice; 2008; p. 21).

Para lograr la eficiencia el gerente se auxilia de los modelos y teorías existentes de forma que llevaba a la práctica para lograr el crecimiento y desarrollo organizacional, por lo tanto, se debe elegir la que mejores resultados le brinde, para el caso de esta investigación se utilizaron dos enfoques una

relacionado a la estructura y el otro hacia las personas. La eficiencia se puede medir de acuerdo a sus objetivos planteados y resultados obtenidos

## **2.4. Tipos de prácticas organizacionales**

Existen diversos tipos de prácticas organizacionales, algunas tendientes a la parte tangible de la organización que permiten contribuir a la parte estructural y formal de la empresa, planes, sistemas de procesos como el de operaciones (compras) , marketing y ventas, conocidas como prácticas gerenciales, además, existen otro tipo de prácticas organizacionales intangibles (asociadas al empleado), que también ayudan a que las organizaciones cuenten con una ventaja competitiva mediante sus empleados y equipos de trabajo, desde el área de recursos humanos menciona Acosta et al. (2013), y tanto las prácticas organizacionales tangibles e intangibles permiten impactar positivamente en el compromiso organizacional.

De acuerdo a Grueso y Toca (2012), el estudio de las prácticas organizacionales se distingue claramente dos corrientes investigativas. Las practicas asociadas a los empleados de la organización y otra conocida como prácticas gerenciales.

**Prácticas asociadas a los empleados.** Según Grueso y Toca (2012), son prácticas que su principal propósito es determinar el poder predictivo en relación con resultado psicosociales. Estas prácticas repercuten en las percepciones y conductas de los trabajadores.

**Prácticas Gerenciales.** Son prácticas que buscan explicar y comprender las acciones que llevan a cabo las organizaciones desde una perspectiva holística y que arrojan resultados operacionales.

## **2.5. Características Teóricas de las Prácticas Organizacionales Seleccionadas Para La Intervención**

### **Prácticas Organizacionales Asociadas Al Empleado**

Práctica de justicia procesal. Según Robbins y Judge (2013), esta práctica describe la imparcialidad que la empresa tiene con respecto a los métodos y procedimientos para determinar las distribuciones recompensas. El trato al

empleado debe ser justo, es decir, si en el caso de establecer recompensas el gerente decide distribuir las en base al favoritismo estaría cometiendo un error porque los demás empleados sentirán que no es justo la forma de asignar esos beneficios.

Práctica de equidad. Luthans (2008, p.180), define la equidad o inequidad “Cuando una persona percibe que la razón entre sus recompensas y esfuerzos de otro empleado relevante son desiguales”. Por ejemplo, si el trabajador siente que aporta demasiado a la relación laboral y siente que recibe menos de los que merece se desmotiva y disminuye su desempeño. También puede surgir el caso del comparativo entre compañeros que piense que aporta más y que recibe menos que él de recompensa.

Práctica de apoyo organizacional. Es la percepción del trabajador que tiene con referencia a como la organización valora su esfuerzo, aportaciones y su bienestar personal (Tejada y Arias, 2005). Una forma de comprender mejor este concepto sería cuando el empleado siente que se esfuerza demasiado por lograr resultados para la organización y cuando necesita de su comprensión en el caso de un permiso o cambio de día de descanso son poco flexibles.

Práctica de participación o involucramiento. De acuerdo a Robbins y Judge (2013, p. 250), “Es un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización”. La gerencia participativa es un ejemplo claro, donde subalternos y sus jefes pueden tomar decisiones de manera conjunta, esto provoca que el personal se sienta más satisfecho con su puesto y motivado al tener mayor autonomía y control. Otra forma de gestionar la participación administrativa es la administración por objetivos.

Práctica de oportunidad. Son los desafíos percibidos por el empleado de la organización y que siente que pueden abonar a su desarrollo profesional por ejemplo la existencia de oportunidades de carrera (Tejada y Arias, 2005).

Si estas prácticas asociadas al empleado (intangibles) se aplican adecuadamente se puede lograr mayor motivación en el personal lo que traerá consigo elevar la productividad, el compromiso en la organización.

## **Prácticas Organizacionales Gerenciales**

Prácticas de planeación estratégica para micro, pequeña y medianas empresas (Mipymes). Para Dussán y Serna (2017), la planeación estratégica es un proceso de toma de decisiones en una organización, logrando la obtención, proceso y análisis de información, para utilizarla en una buena toma de decisiones que puedan mantener a la organización competitiva y proyectada hacia el futuro.

Al elaborar una planeación estratégica se debe tomar en cuenta algunos aspectos, aclarando principalmente que este proceso de planeación puede ser igual para cualquier tipo de organización, sin embargo, los objetivos y la tipología obligan a reajustar el proceso, a quien se encuentre en la elaboración de este proceso estratégico debe partir desde un supuesto e identificar el tipo de organización (giro) y tamaño.

Una vez identificado el tipo y giro, así como su tamaño, se procede a continuar con la identificación de los siguientes elementos. Los elementos que componen el proceso estratégico son:

1. Los estrategas
2. El direccionamiento estratégico
3. El diagnóstico estratégico
4. Las opciones estratégicas
5. La formulación estratégica
6. La auditoría estratégica (Dussán y Serna, 2017).

Práctica de estructura organizacional. Robbins, Coulter y Decenzo, (2017), plantean seis pasos para organizar o más bien para llevar a cabo el diseño organizacional, los cuales son: 1. La especialización, que no es otra cosa que dividir las labores en tareas específicas, 2. La departamentalización, que es la forma como se agrupan los trabajos, estas a su vez pueden ser funcionales (ejemplo: contabilidad, recursos humanos, sistemas de información, etc.), por producto, por clientes, geográficamente y por procesos.

Además, 3. La autoridad y responsabilidad, esta se refiere a los derechos y obligaciones inherentes a la posición gerencial para dar órdenes y cumplir con

las tareas asignadas, 4. Alcance del control se entiende como el número de subalternos que un gerente puede supervisar, existen dos posturas la tradicional que menciona que la cantidad debería ser no más de seis mientras la perspectiva actual propone ampliar el alcance de control, considerando las variables de contingencia.

En el paso 5. Centralización frente a descentralización y formalización, los autores plantean que de acuerdo a la situación y el nivel donde se presentan los problemas se deben tomar las decisiones, así mismo esto no quiere decir que la alta gerencia deje de tomar decisiones, esto se hace con el fin de implementar mejores decisiones que permitan el logro de las metas organizacionales.

Finalmente, el paso 6. Formalización: “Se refiere al grado de descentralización de las tareas de una organización y al grado en que la conducta de los empleados se rige por reglas y procedimientos” (Robbins, et al. 2017, p.171).

La formalización es necesaria para lograr consistencia y control, sin embargo “Muchas organizaciones modernas dependen menos de reglas estrictas y de estandarizaciones para guiar y regular la conducta de sus trabajadores” (Robbins et al. 2017, p. 171). En otras palabras, es importante que los trabajadores realicen las actividades y su trabajo de manera formal, pero considerar cierta flexibilidad cuando sea necesario, que el fin primero sea el cumplimiento de metas y objetivos cuidando a los clientes de la empresa.

El diseño organizacional que propone Robbins, et al. (2017), es más actual y adaptable al contexto que se vive en las microempresas, por tal motivo se considera conveniente realizar dicho diseño tomando como base sus pasos.

Práctica de descripción de puesto. En esta etapa se determinan las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de puesto de los distintos departamentos de la organización (Münch y García, 2017).

Práctica de resolución de problemas o mejoras. Esta práctica se realiza mediante una de las técnicas existentes (ocho disciplinas, lluvia de ideas) con la

participación de un grupo de individuos que identifican un problema o área de oportunidad y proponen soluciones al mismo.

Práctica de compras. De acuerdo a Johnson, Leenders y Flynn (2012), los términos compras, administración de suministro y adquisiciones son utilizados de igual forma para referirse a la función de abasto de materiales para la organización. Sin embargo, la diferencia es el uso que se les da entre las organizaciones. El proceso de Administración del Suministro, es una serie de pasos que inicia con el reconocimiento y termina con la supervisión de los proveedores y de las relaciones.

Práctica de marketing de la microempresa. El marketing es una serie de pasos que permiten identificar las necesidades de los clientes, elaborar objetivos tendientes a satisfacerlos y también contar con estrategias que generen valor para los consumidores permitiendo ser más competitivos (Sánchez , Vázquez y Mejia, 2017). Para Longenecker, Moore, Petty y Palich, (2010), proceso mediante el cual las empresas cubren una serie de satisfactores para el usuario. Además, agrega que las filosofías de los negocios deben ser integradas a cubrir dichas necesidades y satisfactores. Por otro lado, la American Marketing Association (2008) define al marketing como “La actividad de un grupo de instituciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar intercambios que sean de valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general” (Filion, Cisneros y Mejía, 2011, p.225).

La Asociación Estadounidense de Marketing, menciona que la función del marketing es la planeación, establecimiento de precios, distribución de productos y servicios que permitan crear valor a los propósitos individuales y organizacionales (Amaru, 2008). Finalmente, de acuerdo a Crespo y Mercadal, (2017) el marketing es la publicidad y venta.

Plan de marketing. De acuerdo a Longenecker, et al. (2010), en un plan de marketing intervienen tres componentes principales para generar información, la investigación de mercado, segmentación de mercado y elaboración de pronósticos. En el mismo sentido Amaru (2008, p. 93), menciona

que “La planeación estratégica de marketing se basa en tres etapas principales 1) definición y análisis de los segmentos del mercado, 2) elección del mercado meta y 3) definición de la mezcla de marketing (la composición de marketing)”. No obstante, todo plan de marketing debe incluir el análisis del mercado, la competencia y la estrategia de mercado.

Análisis de mercado. Se define el mercado meta y se obtiene la información relevante de los clientes potenciales.

La competencia. Se debe tener información sobre los competidores y realizar un análisis completo sobre sus áreas claves y personal.

La estrategia de marketing. Una vez realizado el análisis de mercado y competencia se considera que cuenta con información suficiente para la elaboración de la estrategia, que será el curso de acción del marketing para la empresa. En la estrategia de marketing se consideran cuatro áreas: la selección de producto y /o servicio, la selección de distribución, selección de fijación de precio y la selección de promoción, en otras palabras, también se les conoce como la mezcla de marketing (Filion, et al. 2011).

Mezcla de marketing. Según Longenecker, et al. (2010), se le llama mezcla de marketing a las cuatro “p” que consisten en una serie de actividades donde participan la producción, fijación de precios, promoción y distribución del producto. En el mismo sentido Amaru (2008), define la mezcla de marketing como decisiones que cada empresa toma con respecto a dos de las cuatro “p” producto, precio, plaza (o distribución) y promoción. Por otro lado, Filion, et al. (2011, p. 225) comenta que “La comercialización es la principal tarea en las PYMES. Una comercialización eficiente implica tomar decisiones acerca de qué vender, a qué precio y mediante qué canal, así como elegir la estrategia de comunicación que conviene utilizar”. Es decir, cuáles de las cuatro “p” combinar para lograr una mejor comercialización en el mercado meta.

Las estrategias son alternativas que permiten cumplir con los objetivos, una vez identificado el mercado meta. La mezcla de marketing se relaciona con las estrategias funcionales ya que pueden utilizar cualquiera de las cuatro “p”, en el caso del producto, este consiste en identificar las características de los

productos relevantes para aprovecharlas. Precio se determinan en base a políticas y descuentos considerando al mercado. Plaza se elige cual es la forma de distribución más conveniente, analizando los canales para hacer llegar los productos al consumidor ya sea intermediario o final. Promoción se define la comunicación externa e interna, a quien va dirigido la promoción, selección de los medios y finalmente se supervisa los objetivos logrados con dicha estrategia (Filion, et al. 2011).

Práctica de recursos humanos. De acuerdo a Dessler (2015, p.4) se entiende por administración de recursos humanos “El proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud, y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad”. Por otro lado, Arias y Heredia (2017, p.378), no lo definen como recurso humano sino como administración del alto desempeño y se refieren a este como un proceso administrativo total que permite aprovechar las capacidades humanas en las organizaciones.

Una vez que se ha establecido el concepto de administración de recursos humanos o administración de personal y su función, se abordará de manera general en que consiste las prácticas de recursos humanos que se proponen en el plan de acción con un fundamento realizado por diversos autores expertos.

Práctica de provisión o Admisión y empleo. De acuerdo a Reyes, (2015) la función de admisión y empleo se realiza cuando el departamento de personal busca y escoge a los mejores candidatos y los coloca en los puestos más adecuados con las cualidades de la persona. Las etapas generales de la admisión varían mucho en su número y orden, los más usuales son:

- Reclutamiento. - en este paso, es conveniente distinguir las fuentes de abastecimiento: (sindicatos, escuelas, recomendaciones, oficinas de colocación, otras empresas y “La puerta a la calle”) y los medios de reclutamiento: (requisición al sindicato, solicitud oral o escrita, por teléfono, periódicos, radio, televisión, archivo de solicitudes muertas y folletos).

- Selección. – el orden más usual es: solicitud de empleo – entrevistas estructuradas (elaborarlas en bases a cada descripción de puesto, recomendables preguntas situacionales) – pruebas: psicotécnicas y/o prácticas – investigaciones y examen médico.
- Contratación y afiliación. – ya que se realizó aceptación del candidato, existe la necesidad de completar el expediente de trabajo, darle un detalle de bienvenida; de igual forma se sugiere que se realice una inducción o introducción del trabajador a su nuevo puesto para que se familiarice con sus funciones, compañeros y lugar de trabajo (ya sea que se contrate o se le asigne un periodo de prueba (Reyes, 2015).

Proceso de Inducción a la Empresa. Es importante que cuando un nuevo empleado ingrese a la empresa se le oriente y se le informe de lo que realizará; necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente que sea posible al nuevo medio de trabajo (Reyes, 2015).

Para Dessler (2015, p. 186) la inducción a los empleados es un “Procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa”.

Práctica de evaluación de desempeño. Para Arias y Heredia (2017, p. 647) la evaluación del desempeño es “Una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo. Consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño.

Según Dessler (2015), el proceso de evaluación de desempeño involucra tres pasos:

1. El establecimiento de estándares
2. La evaluación del desempeño real de los trabajadores en relación con esos estándares (lo que generalmente incluye algún formulario de calificación), y

3. Ofrecer retroalimentación a los empleados con la finalidad de motivación a solventar deficiencias en el desempeño o para que continúen en su mejor nivel.

Para el establecimiento de estándares y realizar la evaluación del desempeño el autor propone, evaluar el grado en que el empleado está logrando sus metas numéricas, utilizar un formulario con dimensiones laborales básicas y evaluar a los trabajadores con base a su dominio de las competencias (habilidades, el conocimiento y las conductas personales) que requieren para realizar el trabajo.

Para realizar la evaluación se utilizan varias formas, lo más recomendable es que el supervisor del trabajador sea quien lo evalúe, sin embargo, si se quiere evitar el sesgo se pueden utilizar la evaluación por pares, comités de evaluación, autoevaluaciones, evaluación por parte de subalternos, retroalimentación de 360 grados.

Dessler (2015), propone con referencia a las técnicas para la evaluación del desempeño utilizar:

- Método de escalas gráficas de puntuación
- Método de clasificación alterna
- Método de comparación por pares
- Método de distribución forzada
- Método de incidente crítico
- Formas narrativas
- Escala de estimación basada en conductas
- Escala estándar combinadas
- Administración por objetivos
- Evaluación del desempeño por computadora y por internet
- Supervisión electrónica del desempeño
- Supervisión de conversación

Se puede comentar que todos los métodos ofrecen ventajas y desventajas, sin embargo, una buena combinación del método de escalas de

graficas con la aplicación de 360° resultaría conveniente para el presente estudio.

Práctica de remuneración y compensación. Dessler (2015, p. 296), se refiere a la remuneración de los trabajadores como a todas formas de retribuciones destinadas al personal, las cuales se derivan de su empleo. Tienen dos componentes principales: los pagos monetarios directos (salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro social pagado por el empleador y las vacaciones con goce de sueldo).

Por otro lado, también mencionan que existen diversos tipos de salarios para remunerar el trabajo: salario mínimo, salario por categoría o nivel de tabulador, salario indirecto, salario de ascenso e incentivos (Arias y Heredia, 2017).

Para Arias y Heredia (2017, p.555), la remuneración tiene tres componentes: “Un salario base, un porcentaje respecto de los resultados alcanzados por unidad o equipo de trabajo, y otro porcentaje en relación con el logro de los objetivos individuales”

En México el término sueldo es usado para referirse a pago que recibe una persona de confianza generalmente mensual, quincenal o catorcena, mientras que el salario hace referencia a un periodo semanal, además clasifican al salario en nominal y salario real (Arias y Heredia, 2017).

Valuación de puestos. Según Arias y Heredia (2017), la valuación de puesto es una herramienta que permite comparar entre los diversos puestos cual es el más importante y él requiere mayor habilidad, esfuerzo y responsabilidad. Algunos métodos de los más usados para dicha valuación son: alineamiento, método de escala por grados predeterminados, método de comparación de factores, método de valuación de puntos y encuesta regional de salarios.

Práctica de capacitación. Según Dessler (2015), la capacitación consiste en un proceso en el cual los nuevos o antiguos empleados aprenden las habilidades básicas para desempeñar su puesto de trabajo de forma correcta.

Esta se debe iniciar después de la inducción en el caso de los nuevos empleados.

Proceso de capacitación. Para realizar el proceso de capacitación Dessler (2015), propone el uso del modelo ADDIE (analizar, diseñar, desarrollar, implementar y evolución). Por lo que se explicara a continuación:

1. *Analizar* las necesidades de capacitación

Este análisis se realiza para detectar las necesidades de capacitación ya sea en el nuevo empleado o actual. Si es el nuevo empleado, se divide el puesto de trabajo en tareas para después enseñarlas.

Si el empleado es actual, primero debe verificar si existe la necesidad de capacitación, para lo cual se realiza un análisis de desempeño.

En otras palabras, para los nuevos empleados hay que realizar un análisis de tarea mientras que para los actuales un análisis de desempeño.

2. *Diseñar* el programa de capacitación

En este apartado se planea lo que contendrá el programa de capacitación, método de enseñanza y evaluación del mismo, se deben considerar los siguientes puntos:

- Objetivo del desempeño (se plantean en base a las necesidades detectadas ejemplo adquirir conocimientos, habilidades y actitudes en ventas)
- Descripción detallada de la capacitación (organizar contenidos y materiales)
- Método de enseñanza del programa, generar ambientes de aprendizaje motivacional y que el aprendizaje sea significativo (en línea o conferencia, casos).
- Revisión del programa por parte de la gerencia

3. *Desarrollar* el curso (crear y ordenarlos materiales de la capacitación)

4. *Implementar* el programa al capacitar al grupo de trabajo, utilizando alguno de los diferentes métodos como la capacitación del puesto (CAP) es aprender mientras lo lleva acabo y lo enseña en la práctica o

capacitación por aprendizaje esta se realiza en aula como en el puesto es una combinación, por conferencias, modelos de conducta entre otros.

5. *Evolución* la eficiencia del curso, finalmente se realiza una evaluación para verificar que el programa de capacitación cumple con el objetivo para el cual fue diseñado.

A diferencia de Dessler, Reyes (2015), menciona que la capacitación es más de carácter teórico mientras el adiestramiento es práctico. Otro punto importante que plantea Reyes es que un entrenamiento debe ser integral: combinando lo teórico con lo práctico.

Práctica de finanzas en las microempresas. Los recursos monetarios juegan un papel importante para el buen funcionamiento de la empresa, es tarea de todo gerente de microempresa el manejo eficiente del dinero de ahí la relevancia de llevar una administración financiera que permita contar con información actualizada del estado que guarda la organización, ya sea para la toma de decisiones a corto o largo plazo. Castro, Varela, Lozada, Oviedo, Fernández y Carrillo (2016, p.13), comenta que “Es necesario que las Mipymes tengan un control administrativo y financiero que les permita mantenerse, a pesar de las carencias y dificultades del control empírico que ha subyugado el negocio”, así mismo conocer su rentabilidad.

Práctica de registro contable. Los análisis financieros y situación financiera de la empresa se generan a partir de la contabilidad. Las pymes que desean crecer deben contar con información contable que la apoye en la toma de decisiones. Las prácticas contables son el registro de todos los movimientos, operaciones administrativas y contables que se llevan a cabo en una unidad económica.

## **2.6. Enfoques teóricos relacionados con las prácticas organizacionales y la eficiencia organizacional**

Las bases y fundamento teórico de las prácticas organizacionales parten de las teorías de administración, a continuación, se describen algunas de ellas a manera de resumen:

La administración nace con la llegada de una serie de estudiosos del enfoque clásico en 1911 cuando Frederick W. Taylor escribió su obra *Principles of Scientific Management*, en ella escribió sobre la administración científica y la organización racional del trabajo. Sus propuestas fueron muy aceptadas por lo que lo llamaron el padre de la administración científica. En el mismo sentido contribuyeron a esta forma de pensamiento Frank y Lillian Gilbreth con los estudios de tiempos-movimientos en el trabajo, Henry Gantt participó con los cronogramas de trabajo y Henry Ford que innovó la organización del trabajo (Robbins et al., 2017).

Taylor y sus seguidores para esa época realizaron una gran aportación a la administración ya que generaron el inicio de nuevas prácticas administrativas de cómo lograr crecer la producción, sin embargo, fue a base del esfuerzo enfocado hacia los operarios, ellos pensaban que la clave de todo era el obrero.

Los esfuerzos de Taylor no fueron suficientes y siendo muy criticado por sus formas de trabajo, lo que da oportunidad en 1916 a 1947 Henry Fayol y Max Weber “Analizaron las prácticas organizacionales enfocadas en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena administración” (Robbins et al. 2017, p. 28). En esta nueva etapa de la administración Fayol da un giro diferente enfocándose a la dirección y viene a complementar lo que Taylor proponía.

Fayol fue el creador del enfoque de administración general, planteo las funciones básicas de la empresa, definió la administración y propuso los catorce principios de la administración junto con Taylor es considerado fundador de la administración moderna (Chiavenato, 2014).

Los catorce principios de Fayol que hasta la actualidad se siguen utilizando, solo se han ido adaptando a los contextos y mejorando estos enfoques y es así como surge el enfoque conductual (finales del s. XVIII-década de 1950), los primeros en considerar a las personas para obtener mejores resultados en la organización fueron: Roberto Owen quien se preocupó por las condiciones de trabajo, Hugo Munsterberg sugirió pruebas psicológicas para la selección de los empleados, en tanto que Mary Parker Follet planteó el estudio

de las organizaciones a partir del comportamiento individual y grupal (Robbins et al. 2017). Se puede decir que estos autores sentaron un precedente y dieron inicio al estudio de las prácticas asociadas al empleado como actualmente se les conoce, ya que consideraron al individuo y su conducta como el centro de los resultados organizacionales.

Posteriormente para 1924 a mediados de la década de 1930 los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo en la *Wester Electric Company* considerados de gran contribución para el enfoque conductista, ayudaron a entender mejor el comportamiento individual y grupal, además demostraron “La necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, especialmente la psicología” (Münch y García 2017, p. 243).

Las décadas de 1930 a 1950 aparece el movimiento de las relaciones humanas, “Este movimiento cree de manera unánime en la importancia de la satisfacción del trabajador según ellos un trabajador satisfecho es más productivo” (Robbins et al. 2017, p. 29).

Los principales precursores son Abram Maslow con la descripción de las cinco necesidades, Douglas McGregor quien propuso los postulados de la teoría X y la teoría Y, asimismo Rensis Likert (Chiavenato, 2014). Sin embargo, Robbins et al., (2017), no solo hace mención de las teorías de motivación, sino que agrega el liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo a la teoría de relaciones humanas.

En la década de 1960 al presente surge un campo llamado comportamiento organizacional que continúa realizando investigaciones sobre la conducta de las personas en el trabajo y el quehacer de los gerentes en las organizaciones.

Este enfoque contribuye a que las personas sean tomadas en cuenta y busca mediante la comprensión, motivación, satisfacción de los trabajadores y las relaciones laborales, generar espacios y condiciones que permitan al trabajador sentirse cómodo; lo que provocará mejor desempeño y mayores

niveles de producción que a su vez se verá reflejado en las utilidades de la organización.

Otra forma de prácticas son las presentadas por el enfoque cuantitativo de la administración (Década de 1940) este se caracteriza por el uso de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones, después de la segunda guerra mundial muchas de las técnicas (matemáticas y estadísticas) que se usaron en el campo militar fueron aplicadas a los negocios posteriormente.

Es en la década de 1950 después de la segunda guerra mundial cuando un grupo de expertos en calidad ponen las bases de la administración de la calidad total encabezados por W. Edward Deming y Joseph M. Juran, sostienen que la mejora continua permite responder a las necesidades y expectativas del cliente.

Finalmente, los enfoques contemporáneos (Década de 1960 al presente) Chester Barnard fue el primero en escribir que las organizaciones fusionan como sistema cooperativo, sin embargo, hasta 1960 se analizó el concepto de sistemas de forma más cuidadosa. El enfoque de sistémico se entendió como un conjunto de elementos que se interrelacionan entre si e interdependientes como un todo unificado, además se conceptualizó a la organización como un sistema abierto debido a que tienen influencia del exterior.

Otro enfoque contemporáneo es el de contingencias (o situacional) desarrollado en la década de 1960 este sostiene que las organizaciones, los empleados y situaciones son diferentes por lo que se debe responder con una administración de acuerdo a la situación y contexto, es decir si la situación cambia se debe cambiar la estrategia para administrar, uno de los primeros en estudiar esta postura fue Fred Fiedler.

Para la década de 1980 al presente, esta se ha caracterizado por la influencia de la tecnología en el trabajo que desempeñan los gerentes en las organizaciones, los gerentes ahora administran a muchos empleados desde su hogar o de otra parte y todos están conectado mediante equipo pequeños en forma inalámbrica (Robbins et al. 2017).

Los diversos enfoques presentados son los antecedentes históricos de las prácticas organizacionales (gerenciales y asociadas al empleado) además ofrecen la teoría de prácticas que en su momento tuvieron éxito y algunas se siguen utilizando (ver la tabla no. 1), sin embargo, siempre se ha buscado mejorar, en esa búsqueda se han encontrado nuevas formas, teorías y prácticas que han ayudado a ser más productivos, competitivos, todas son funcionales y aplicables para las empresas, es importante considerar a las personas, organizaciones y contexto para diseñar las estrategias prácticas de acuerdo al giro, tamaño y características específicas de cada empresa. El gerente debe tener conocimiento integral de la empresa, de sus áreas y clientes internos como externos, competidores además de su entorno.

Tabla 1. Principales teorías administrativas y sus enfoques

Hincapié	Teorías administrativas	Principales enfoques
<b>En la tarea</b>	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
<b>En la estructura</b>	Teoría clásica Teoría neoclásica	Organización informal Principios gerenciales de la administración Funciones del adiestrador
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática Racionalidad organizacional
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple Organización formal e informal Análisis intra e interorganizacional
<b>En las personas</b>	Teorías de las relaciones humanas	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupo
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración Teorías de las decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado Enfoque de sistema abierto
<b>En el ambiente</b>	Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y ambiental Enfoque de sistema abierto
	Teoría de contingencia	Análisis ambiental (imperativo ambiental) Enfoque de sistema abierto
<b>En la tecnología</b>	Teoría de la contingencia tecnológica	Admiración de tecnología (imperativo tecnológico)
<b>En la competitividad</b>	Nuevos enfoques en la administración	Caos y complejidad Aprendizaje organizacional Capital intelectual

Fuente: Chiavenato (2014)

En la administración, todo depende de la situación y de las circunstancias, por lo tanto, cada teoría ofrece un modelo de pensamiento sobre cómo actuar en determinada situación (Chiavenato, 2014). El fenómeno del presente estudio de prácticas organizacionales requiere de la ocurrencia de varias teorías administrativas, pero en especial de la teoría del comportamiento organizacional, con enfoque sistémico. Por lo tanto, a continuación, se presentará las bases conceptuales y el fundamento teórico de las prácticas organizacionales gerenciales (tangibles) y asociadas al empleado (intangibles) que servirán como argumento para la presente investigación.

## **2.7 Teoría relacionada con las prácticas gerenciales**

**Teoría clásica de administración.** La teoría clásica se distingue por la importancia que le da a la estructura de la organización para el cumplimiento de las metas y el logro de la eficiencia organizacional que al final era lo que pretendía. Esta partía del supuesto que la organización era un todo en el que estaba comprendidos por varias partes (departamento y divisiones) lo que formaban la llamada estructura.

Fayol realizó en esta teoría algunas aportaciones entre ellas, las funciones básicas de la empresa, las dividió en seis operaciones: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. De igual forma, definió el concepto de administrar mediante las funciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, a estos pasos se les conoció como proceso administrativo. Según Fayol todo administrador de cualquier nivel debe utilizar este proceso ya que realiza funciones administrativas.

Otra de las aportaciones importantes realizadas por Fayol fueron los catorce principios generales de la administración (Chiavenato, 2014).

## **2.8. Teorías relacionadas con las prácticas asociadas al empleado**

**Teorías Conductistas.** Fue hasta 1950 cuando surge el enfoque conductista, después de las aportaciones de la teoría de relaciones humanas a la teoría de la administración. El enfoque conductista es la influencia más determinante de las ciencias de la conducta en la teoría administrativa,

investiga nuevas soluciones humanas y flexibles a los problemas generados en las organizaciones.

El enfoque conductista se centra en las personas y su conducta, pero desde un punto de vista más amplio, un sistema organizacional. Además, se basa en la conducta individual para exponer lo organizacional. Por lo tanto, es imprescindible el estudio de la motivación humana, según Chiavenato este tema da espacio para que muchos autores conductistas expliquen porque los administradores deben saber cuáles son las necesidades de las personas, su conducta y así utilizarlas como estrategia para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

**Teoría de Jerarquía de las necesidades de Maslow.** Abraham Maslow presento una teoría de motivación en la que afirmó que las necesidades humanas se dan en diferentes niveles, para lo cual utilizó una pirámide.

Necesidades fisiológicas. Estas son las necesidades humanas de nivel más bajo, están en la base de la pirámide. Algunas de estas necesidades son la alimentación, la sed, sueño entre otras. Según Maslow, cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación la provocan las necesidades de satisfacer las necesidades fisiológicas por lo tanto el individuo busca cubrirla.

Necesidades de seguridad. Estas se ubican el segundo nivel, surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas y son la estabilidad que le ofrece el sentirse fuera de riesgo por ejemplo de perder su trabajo en la empresa.

Necesidades sociales. Esta surge cuando son cubiertas las necesidades de orden más bajo, son la necesidad de asociarse, de participar, de ser aceptado por los compañeros. Si estas no son cubiertas, la persona puede experimentar una conducta de resistencia y desadaptación social.

Necesidades de estima. Están relacionadas en como el individuo se ve y se evalúa. Es decir, la confianza que tiene en sí mismo y como es visto socialmente, con una imagen de prestigio y respeto. De lo contrario si el

individuo no satisface esta necesidad tendrá sentimientos de inferioridad y debilidad, lo que provoca desánimo.

Necesidades de autorrealización. Son las de más alto nivel, están en la cúspide de la pirámide y son las de superación personal continua. En otras palabras, van más allá de lo que es y siempre va en busca de ser.

Según este autor la intensidad de las necesidades varía de acuerdo a la persona. Mientras una persona no haya cubierto una necesidad de orden inferior, el nivel inmediato superior no surgirá, no todas las personas logran cubrir todas las necesidades, son más importantes las necesidades inferiores, un individuo tiene varias motivaciones, si la persona está satisfecha estará motivada, por lo tanto, la insatisfacción se convierte en una frustración (Chiavenato, 2014).

**Teoría de los factores de Herzberg.** Frederick Herzberg explicó mediante esta teoría la conducta de las personas en situación de trabajo. Según este autor existen dos factores que determinan la conducta del individuo:

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos. Están presente en el entre las personas y son controlados por la empresa que es la que decide y administra dichas condiciones. Son ejemplo de factores higiénicos, el salario, las prestaciones, condiciones materiales, políticas y reglas. Las investigaciones de Herzberg demostraron que cuando los factores higiénicos o externos son excelentes, únicamente evitaban la insatisfacción de las personas y cuando aumentan la satisfacción no son capaces de mantenerla por periodos largos. Sin embargo, si estos factores son precarios provocan insatisfacción, en otras palabras, dichos factores higiénicos están más relacionados con la insatisfacción.
2. Factores motivadores o factores intrínsecos. Estos están comprendidos por el contenido del puesto y con la tarea que la persona desempeña, son controlados por el individuo e involucran sentimiento de credibilidad, reconocimiento profesional y autorrealización. El efecto que causa en las personas estos factores

motivadores es profundo y estable, cuando están presentes y son excelentes provocan satisfacción y por el contrario cuando están ausentes la eliminan.

Finalmente, esta teoría parte de los supuestos que: la satisfacción del puesto depende de los factores motivadores, mientras que la insatisfacción depende de los factores higiénicos, por lo tanto, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, es decir, modificar las tareas sencillas y elementales en tareas desafiantes y satisfactorias para el ocupante. Según este autor el enriquecimiento de las tareas provoca resultados deseables, como aumento en la producción, mayor motivación y productividad (Chiavenato, 2014).

### **Teoría de McGregor X y Y.**

La teoría X supone la existencia de que las personas no tiene ambiciones, son flojos, evitan trabajar y son indolentes por naturaleza además necesita ser supervisados, prefieren se dirigidos y controlados para poder realizar sus actividades.

En cambio, la teoría Y es la concepción de las personas con capacidad e iniciativa que cuentan con motivación intrínseca, no son pasivas y no necesita que le repitan varias veces sus responsabilidades y para lo que fue contratado. Así mismo esta teoría menciona que las personas son creativas y aceptan los desafíos que se les presente.

**Teoría de la equidad y justicia organizacional.** Esta teoría plantea que las personas realizan comparaciones de sus aportaciones y sus resultados en su trabajo con la de sus compañeros u otras personas, y posteriormente reaccionan para eliminar la desigualdad. Es decir, si un individuo al compararse percibe su desempeño es igual al de las personas con quien se compara, entonces percibe un estado de equidad y justicia, pero si es desigual y recibe menor compensación siente una tensión de inequidad y le provoca enojo.

Según la teoría de equidad, las personas que observan alguna desigualdad toman algunas reacciones como:

- Modificar sus aportaciones
- Sus resultados son diferentes
- Deforman sus percepciones de sí mismo
- Cambian las percepciones hacia los demás
- Seleccionan un referente distinto
- Renuncian a la empresa (Robbins y Judge, 2013).

**Teoría de establecimiento de metas.** Edwin Locke, propuso que el trabajar por metas era una fuente importante de la motivación laboral. Según este autor las metas permiten conocer al trabajador lo que debe lograr y cuánto debe esforzarse. Además, las metas específicas y difíciles, cuando son aceptadas ofrecen un mejor desempeño que las fáciles; y que si existe retroalimentación crea mayor desempeño que su ausencia. Según Locke el individuo se desempeña mejor cuando la retroalimentación es autogenerada que externa (Robbins y Judge, 2013).

## **2.9. Clima Organizacional**

Los primeros autores en hablar del clima organizacional fueron Litwin y Stringer (1968), lo conceptualizaron desde una perspectiva perceptual, el clima es una característica del ambiente interno de la organización, es susceptible de ser medido, es experimentado por sus miembros e influye en su comportamiento.

Para Rodríguez (2016), se entiende como las percepciones compartidas por los individuos de una organización con referencia al ambiente físico, en que se desenvuelven las relaciones interpersonales y las reglas formales que influyen en dicho trabajo. De acuerdo a estas definiciones se puede observar que el clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones que tienen los individuos relacionadas con su motivación y que su comportamiento se ve afectado por este.

La definición de clima organizacional que tomaremos como referencia en este trabajo es la Litwin & Stringer, (1968, p.27), "Son los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de

otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada”

### **Características del clima organizacional**

El clima cuenta con una serie de características que son:

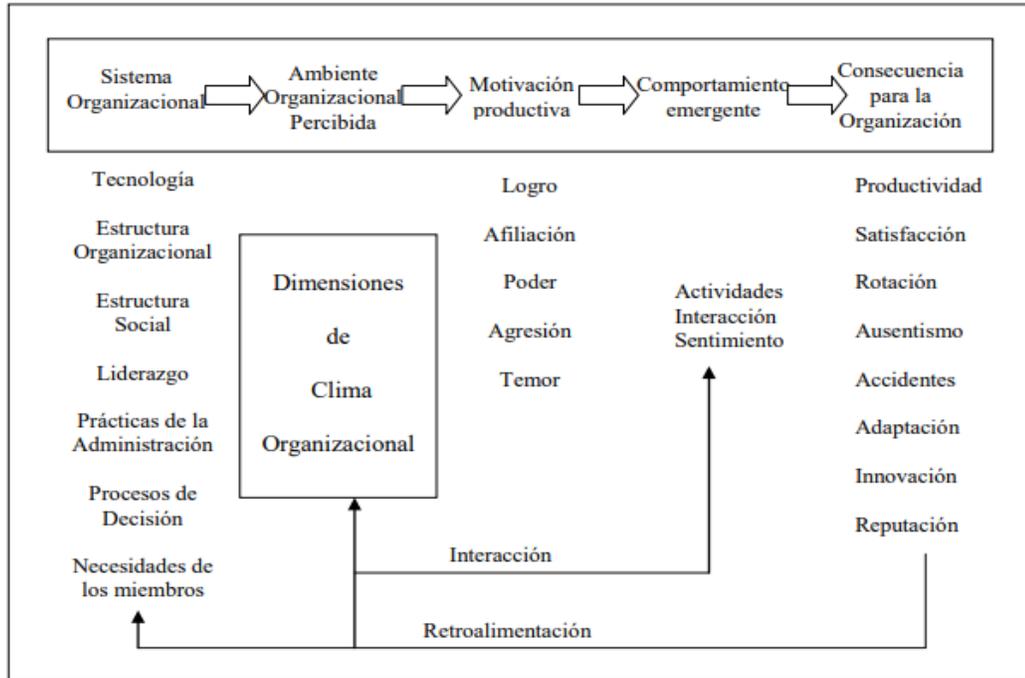
- i. Se desarrolla en un ambiente laboral
- ii. Tiene cierta permanencia
- iii. Tiene fuerte impacto en los comportamientos de individuos
- iv. Afecta el grado de compromiso e identificación
- v. El clima se puede ver afectado por los comportamientos y actitudes y a la inversa.
- vi. El clima de una organización puede ser afectado por variables estructurales y a la inversa.
- vii. El ausentismo y la rotación en exceso son síntomas de un mal clima laboral.
- viii. El clima organizacional puede ser cambiado, pero es necesario se intervenga en más de una variable y sea reforzado para que no se regrese a la configuración anterior (Rodríguez, 2016).

### **2.10. Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer**

La teoría de Litwin y Stringer, explica el porqué de la conducta de los individuos en las organizaciones, como se ve afectado por sus percepciones debido a su motivación y clima.

La figura 1 muestra que el clima organizacional es visto como un filtro por el cual pasa el conjunto de elementos que forman el sistema organizacional (la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), por lo tanto, al medir el clima se obtiene la forma cómo es percibida la organización. El clima influye en las motivaciones de los individuos presentes en la organización y sobre su comportamiento, mismo que se ve reflejado en la productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, accidentes, adaptación, innovación y reputación de la empresa.

Figura 1. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer



Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Estos autores se basan en la medición perceptual que el trabajador le asigna de forma subjetiva al clima organizacional y proponen nueve dimensiones para medirlo, estas son:

**Estructura.** La percepción que tienen los trabajadores acerca del número de reglas, controles y procedimientos.

**Responsabilidad.** Percepción que tienen los empleados de poder tomar las decisiones por sí mismos, sin tener que consultar a cada momento a sus superiores.

**Recompensa.** Sentimiento de recibir estímulos, premios por un trabajo bien realizado más que castigos.

**Riesgo.** Percepción que tienen los miembros de la empresa en tomar riesgos calculados

**Calor.** Sentimiento que tienen los trabajadores acerca de un ambiente agradable y de buenas relaciones entre compañeros y gerentes.

**Apoyo.** Percepción que tienen el trabajador acerca de la existencia de ayuda mutua entre compañeros y jefes.

Estándares de desempeño. Se refiere a la percepción que tienen los miembros con respecto a las normas y exigencias en su desempeño.

Conflicto. Percepción que tienen los empleados en tratar los conflictos en forma abierta ante sus superiores y compañeros.

Identidad. Sensación de pertenecer a una organización y es un empleado valioso en ella (Litwin y Stringer, 1968).

## Capítulo 3. Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación se ubicó en el ámbito empresarial, en particular en el segmento de las microempresas. Una de las características que se destaca de estas es que juegan un papel importante en las economías no solo internacionales y nacionales sino en el contexto local también se ve reflejado dichos impactos, antes de continuar la temática resulta conveniente conceptualizar a la empresa.

### 3.1. Principales conceptos

**Empresa.** Son entidades independientes, diseñadas para generar utilidades, su propósito principal es transformar recursos para producir bienes, servicios a las demandas y necesidades de la sociedad (Secretaría de Economía, 2019). También son “Un grupo social en el que, a través del capital, el trabajo y la administración, se producen y/o distribuyen bienes y servicios con fines lucrativos o sin ellos y tendientes a la satisfacción de diversas necesidades de la comunidad” (Münch y García, 2017, p. 47). Como se observa el concepto de empresa es amplio, se aborda desde varios criterios y enfoques de acuerdo al área y contexto en que se emplea.

**Ferreterías.** Según la Real Academia española es “La tienda donde se venden diversos objetos de metal o de otras materias, como cerraduras, clavos, herramientas, vasijas, etc.”

### 3.2. Clasificación de las empresas

Existen diversas formas y criterios para clasificar las empresas de acuerdo a Münch y García (2017), en primer lugar, por su actividad o giro, ya sea en industriales, comerciales y de servicios; en segundo lugar, de acuerdo al origen de capital en públicas y privadas; y en tercer lugar dependiendo su magnitud de las empresas, estas usan otros criterios como el financiero, personal ocupado, producción, ventas, el criterio de nacional financiera y constitución legal.

En México la Secretaría de Economía (2019), clasifica a las empresas en microempresas, pequeñas empresas, medianas y grandes empresas ver la tabla 2.

Tabla 2. Clasificación de las empresas

	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grandes empresas
<b>Número de empleados</b>	Menor 10	11 a 30	31 hasta 100	101 hasta 251
<b>Facturación máxima (millones de pesos anuales)</b>	Menor o igual a 4	4 hasta 100	100 a 250	Superan a los 250

Fuente: Secretaría de Economía (2019)

### 3.3. Importancia de las Micros, Pequeñas y Mediana Empresas

Las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) juegan un papel importante en las economías de los países y son las principales generadoras de empleo en los mercados laborales. En este sentido González (2016), comenta que son a nivel mundial las que más aportan y generan empleo. De la misma forma, López, Blanco, Rodríguez, Barrera, González y Wulf (2014), mencionan que en promedio las Mipymes aportan el 65.9% de los empleos de un país y el 75% del PIB y que en la Latinoamérica son consideradas un instrumento de cohesión y estabilidad social para ofrecer oportunidades. Se puede observar el panorama internacional también se ve reflejado en lo regional las Mipymes son importantes porque como dice López y et al., (2014), este tipo de empresas ayudan a producir bienes que las grandes no le son costeables debido a las pequeñas cantidades y especificaciones de los consumidores.

El Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009 citado por Galindo, Fernández, Dávila y Pimentel (2015, p. 1298), menciona que las Mipymes constituyen “En el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyendo a generar más del 73% de los empleos formales”. Además, la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce) en el 2015, informó que “El 97.6% de las empresas son micros y tienen el 75.4% del personal ocupado, el sector comercio es el que más personal emplea con un 48.2%”.

Por lo anterior se considera un tema relevante de estudio en todos los ámbitos nacionales como regionales. De ahí la idea de realizar el presente proyecto de intervención en prácticas organizacionales que tiene como objeto

de estudio un grupo de microempresas de giro comercial ferretero de los municipios de Acaponeta y Tecuala Nayarit, México.

### **3.4. Sector comercial en Nayarit**

El estado de Nayarit cuenta con una superficie de 27,857 km<sup>2</sup>. Se localiza en el noroeste del país. El clima es cálido subhúmedo, principalmente, con una temperatura media anual de 25 grados centígrados, y una precipitación anual promedio de 1,100 mm. Y su población total es de 1,181,050 personas, de las cuales el 50.4% son mujeres y el 49.6% hombres, según la Encuesta Intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) citado por Secretaría de Economía (2016).

El Producto Interno Bruto (PIB) de Nayarit en 2016 representó el 0.7% con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior no hubo un incremento del 3.6% (Concanaco Servytur, 2018).

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, Nayarit cuenta con 57,387 Unidades Económicas, lo que representa el 1.1% del total de México (Secretaría de Economía, 2017). Además, entre las principales actividades se encuentran: servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (14.6%); servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (12.2%); construcción (11.8%); comercio al por menor (10.5%); y, actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales (7.4%). Juntas representan el 56.6% del PIB estatal (Concanaco Servytur, 2018).

En el ámbito local, de acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (2014); el municipio de Acaponeta cuenta con 329 empresas, de las cuales 5 son empresas industriales, 47 pertenecen al sector servicios y la inmensa mayoría son empresas dedicadas a comercio, cuyo total es de 277. Cabe mencionar que las empresas comerciales son la mayoría en los municipios y todo el estado de Nayarit.

### **3.5. Antecedentes de la Microempresa del Rublo Ferretero**

En el año 2003, después de 10 años de trabajar en el grupo Gruma el ing. Mazarigo y su esposa decidieron buscar suerte en la iniciativa privada, con un

capital producto de su trabajo emprendieron algunos negocios de abarrotes (minisúper) y venta de agua purificada, del negocio salía para sobrevivir pero la visión de los propietarios no era solo permanecer sino trascender en el entorno, de ahí que surgiera la idea de abrir un nuevo espacio al mirar una oportunidad con Soluciones Escolares y Profesionales S.A. de C.V., abrió sus puertas en el mes enero del 2006, estando al frente de este negocio la maestra Cándida González; en ese entonces estaba registrado como persona física.

Este negocio se ubicaba en la calle Boulevard prolongación Morelos entre la preparatoria no. tres y el seguro, nació ofreciendo una gama productos de papelería y servicios escolares en los que destacaban: fotocopiado, enmicado, engargolado, elaboración de escritos, y servicios de internet, los cuales fueron diversificándose.

Posteriormente, el negocio requería un espacio más amplio y se aprovechó que existía un local ubicado por la calle Roberto M. González #10 Sur. Cerca de una secundaria que también daría mayor demanda. En esta dirección permitió durante diez años, pero poco a poco el giro de papelería y servicio de internet fue disminuyendo, para en ese momento en el año 2012, ya se visualizaba un proyecto para continuar en el mercado pero esta vez por medio de la tecnología en computadoras y telefonía ubicada por la calle México en el centro de la ciudad de Acaponeta, sin embargo se observó que era un mercado muy inestable, y cambiante se tenía que buscar otras opciones, por lo que se trabajó únicamente por dos años en este giro, de esta forma siempre buscando alternativas de negocio y con esa inquietud que caracteriza al ing. Ramiro Mazariegos apoyado por su esposa María Engracia, en diciembre del 2013 decidieron nuevamente arriesgar en una nueva empresa que llevaría el mismo nombre comercial de “Skolaris” pero esta ocasión ingresaron al giro de ferretería.

Actualmente ferretería Skolaris Matriz ubicada en Av. México no. 57 y una sucursal en Av. Prolongación Morelos norte col. Centro Acaponeta Nayarit, y una sucursal más en Avenida México uno esquina con Ignacio Allende col. Centro, Tecuala Nay.

### **3.7. Descripción actual de la empresa**

La empresa se dedica a la comercialización de productos y artículos relacionados con la ferretería, pisos, electricidad, plomería, fontanería, tornillería, agroquímicos, fertilizantes y semillas para el agricultor. La empresa está presente en dos municipios de Nayarit, en Acaponeta con dos tiendas y en Tecuala con una sucursal más.

La empresa cuenta con total de 18 trabajadores distribuidos de la siguiente forma, en la ferretería matriz Acaponeta son nueve (un Administrador general, responsable de las finanzas, responsable de compras, contador interno, cajera y cuatro en ventas de piso), en la Sucursal de venta de pisos una responsable del negocio, en la sucursal de ferretería Tecuala ocho trabajadores (un Administrador del negocio, cajera, y cinco en ventas de piso. De acuerdo al número de trabajadores, se consideran un grupo de microempresa (Secretaría de Economía, 2019).

Con respecto, a la estructura física se consideran adecuadas solo se necesitan algunos ajustes y adaptaciones para las diversas áreas, para el área de ventas, almacenes y oficinas, cuenta con exhibidores, anaqueles, vitrinas, instalaciones eléctricas y equipo de oficina (mobiliario, computadoras y teléfonos). Funciones principales de la empresa: finanzas, compras, ventas, administrativas y contables.

## **Capítulo 4. Metodología de la investigación**

Para la presente tesis se optó por utilizar un enfoque cuantitativo, de acuerdo a Hernández, et al., (2014, p.4), “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. En la investigación se plantearon hipótesis sujetas a comprobación con el objetivo de medir el impacto de las variables contenidas en el programa de intervención, así mismo, se analizaron mediante un software estadístico los resultados obtenidos.

Por otro lado, Vara (2015), plantea que un buen método siempre menciona la información para que otros investigadores puedan refrendar su estudio. Por lo tanto, el método debe considerar: el diseño que más se adecue al caso, definir la muestra sobre la cual se basa su investigación, definir los instrumentos para registrar los datos y describir los procedimientos. Por lo tanto, se consideró que las técnicas y procedimientos utilizados facilitaron su estudio debido a que se adapta más.

### **4.1. Diseño de la investigación**

De acuerdo a Vara (2015), en el estado actual del conocimiento las investigaciones pueden ser básicas o aplicadas, esto va depender del interés de la investigación. En este caso se trató de una investigación aplicada, ya que se identificó una situación problema y se buscó soluciones para un contexto específico. Según, el nivel desarrollo del tema que se investiga, se trató de un diseño explicativo, porque no solo se limita a explorar, describir sino, busca explicar y aclarar los fenómenos, el por qué lo causa. Asimismo, es cuasiexperimental (*pretest-postest*), debido a que no se asignó aleatoriamente al grupo de control.

Este estudio se utilizó para determinar el impacto que tiene el programa de prácticas organizacionales, las cuales fueron; práctica de equidad, de justicia procesal, de apoyo organizacional, de participación y práctica de oportunidad.

Práctica de planeación estratégica para la empresa, de estructura organizacional, de descripción de puestos, de resolución de problemas o

mejoras. Además práctica de manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, de marketing mix operativo; práctica de provisión de personal, de evaluación del desempeño, de remuneración y compensación, de capacitación, y de registro contable), para conocer su efecto en la organización, es decir en su eficiencia organizacional y percepción del clima organizacional, que genera mejor desempeño, compromiso del trabajador, utilidad, y rentabilidad de la empresa, dicho proyecto se llevó a cabo en dos tiempos; antes (*pretest*) y después (*postest*) de la implementación del plan de acción.

Finalmente, es un estudio de casos. Estos son “Estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008 citado por Hernández, et al., (2014, p. 164).

#### **4.3. Población de estudio**

La investigación se desarrolló con la población de estudio formada por tres microempresas de los municipios de Acaponeta y Tecuala Nayarit, México. Las organizaciones, del sector comercial ferretero, están compuestas por un total de 18 trabajadores (50% hombres y 50% mujeres). Se consideró a toda la población para la evaluación de las variables, por ser un número reducido por lo que se trató de un censo y no fue necesario el cálculo de la muestra.

#### **4.4. Descripción de los Instrumentos de Recolección de Datos**

La investigación es una intervención organizacional, según Matus (1998), distingue cuatro momentos en una intervención organizacional: aplicativo, normativo, estratégico y operacional. El aplicativo corresponde al diagnóstico, la normativa es la situación organizacional que deseamos en un futuro, la estratégica son los caminos y alternativa que se utilizaran para lograr los objetivos planteados y finalmente la operacional es el momento de construcción de la nueva realidad. Del tal modo, que se utilizó la investigación acción como modelos de intervención principal, de acuerdo a Bautista (2011, p.97), esta comprende “Un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de

cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización”.

En el primer momento considerado como diagnóstico preliminar, se llevó a cabo una entrevista individual, misma que está integrada por tres preguntas abiertas con la intención de identificar áreas de oportunidad en las empresas (anexo B). A la par se acudió a la observación participante mediante una lista de verificación que describe los puntos importantes a considerar para el prediagnóstico (anexo A).

Posteriormente, en el diagnóstico se acudió al uso de tres cuestionarios. Un cuestionario de Weisbord adaptado por Esquivel et al. (2015), que diagnóstica a la organización, en cómo deben funcionar las cosas si se quiere que la organización tenga éxito; evalúa ocho variables: los propósitos de la empresa, su estructura organizacional, el sistema de recompensas, los mecanismos auxiliares (tecnologías de información, mercadotecnia y ventas; capacitación y finanzas), las relaciones, el estilo liderazgo predominante, las acciones de responsabilidad social que ejecuta y la capacidad de adaptarse al cambio mediante un cuestionario de 95 ítems con preguntas cerradas, dicotómicas y múltiples, para las que se utilizó la escala de Likert, (anexo C).

Además, para el desarrollo de la evaluación de pequeñas y medianas empresas (PyMe-Jica) se aplicó el cuestionario que abarcó las distintas áreas de las microempresas comerciales, dicho cuestionario consta de trecientas veinte preguntas, ayuda a evaluar cinco áreas críticas de una organización determinando las que requieren mejora inmediata (anexo D). El criterio para la evaluación es en cinco niveles a continuación se presenta en la tabla 3:

Finalmente se utilizó un cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968) que mide el clima organizacional mediante nueve dimensiones conformadas por cincuenta ítems con una escala tipo Likert que van desde (1) "totalmente en desacuerdo" a (4) "totalmente de acuerdo" (anexo I).

Tabla 3. Indicadores PyMe-Jica

<b>Clasificación</b>	<b>Indicador (la actitud o función)</b>
10 Excelente	Si, se conoce y se aplica en su totalidad en alto grado. Siempre formal y se documenta por escrito. Se actualiza en forma constante. Lo conoce todo el personal. Está totalmente consolidado. Se cuenta con ello. Eficiente en su totalidad.
8 Bien	Se tiene por escrito de manera formal, no se actualiza. Casi siempre se usa, pero no en su totalidad. Esta por consolidarse.
6 Regular	Se lleva a cabo de manera informal. Sí, pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente A veces es eficiente.
4 Mal	Se realiza pocas veces. Se documenta parcialmente. Es casi desconocida por el personal. Resultados casi nulos. Se realiza o documenta de manera obsoleta.
2 Muy mal	No se realiza. No existe. Lo desconocen todos. Ni siquiera saben que lo tienen que hacer.
No aplica	Nota: cuando una pregunta no tiene forma de evaluarse, se cancela y no se contabilizará para la calificación de factibilidad.

Fuente: Secretaría de Economía 2005

Los instrumentos anteriores tuvieron la finalidad de analizar, identificar y evaluar las prácticas organizacionales (tangibles e intangibles), así como la percepción de las mismas, en el grupo de microempresa comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acaponeta, Nayarit. Una vez analizada la información de las técnicas utilizadas por medio de entrevistas, la observación y cuestionarios, se encontró que el grupo de microempresas tenía problemas en las prácticas organizacionales en sus diferentes áreas, además la percepción de su clima organizacional no era favorable (anexo F).

En un segundo momento, con la información obtenida del diagnóstico se elaboró un plan de acción, que consistió en formalizar una serie de prácticas organizacionales, tendientes al empleado y gerenciales, que permitieran lograr mejorar el clima organizacional y la eficiencia organizacional, además del compromiso en los trabajadores e incremento de la rentabilidad de las microempresas.

El tercer momento, llamado implementación o aplicación del plan de acción, fue necesario utilizar varias técnicas e instrumentos para su aplicación, para las prácticas de planeación estratégica y prácticas de participación se utilizaron, grupos de enfoque y lluvia de ideas; para la práctica de estructura organizacional, práctica de descripciones de puestos se llevaron a cabo entrevistas mediante cuestionarios estructurados (anexo G) adaptado de Dessler (2015), Münch y García (2017), y práctica de reuniones de resoluciones de problemas o mejoras y práctica de participación, fue conveniente el uso de grupos focales, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa y los cinco porqués.

En la práctica de manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, se consideró la revisión de documentos y entrevistas individuales cara a cara con los responsables del área. Y para la práctica de *marketing mix* operativo y práctica de participación, fue necesaria la revisión documental de las ventas y grupos de enfoque.

En el caso de la práctica de provisión de personal, práctica de justicia y oportunidad, se requirió la revisión de documentos y políticas de la empresa, se utilizaron medios de reclutamiento mixtos, entrevistas individuales semiestructuradas para la selección de personal interno y externo y un cuestionario de los 16 factores de personalidad (16PF); en la práctica de evaluación del desempeño, practica de participación, práctica de justicia y equidad, se usaron grupos de enfoque y un cuestionario diseñado por Chiavenato (2011), se puede encontrar en el anexo "H". En lo que respecta a la práctica de remuneración y compensaciones, práctica de justicia y equidad se aplicaron entrevistas individuales cara a cara a todos los trabajadores; para la práctica de programas de capacitación y práctica de oportunidad fue necesario realizar entrevistas individuales con los ocupantes de los puestos para detectar las necesidades.

En lo que se refirió a la práctica de registro contable, en esta se llevaron a cabo mediante la revisión de los reportes o registros de ingresos y egresos en los sistemas contables internos.

Finalmente, el cuarto momento se llevó a cabo la evaluación a las estrategias implementadas y propuestas en el plan de acción a través de cuestionarios.

#### 4.5. Confiabilidad y validez de los instrumentos

La fiabilidad es el grado en que al utilizar un instrumento en varias ocasiones a un mismo sujeto u objeto arroja mismos resultados (Vara, 2015).

Tabla 4. Casos válidos y excluidos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	18	100
	Excluido	0	0
	Total	18	100

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Con el apoyo del programa estadístico SPSS versión 22, se llevó a cabo el procesamiento de los datos, se obtuvo 18 casos válidos, los cuales representan a los 18 trabajadores (ver tabla 4), mismos que se les aplicó dos cuestionarios uno llamado “PyMe-Jica” y otro de clima organizacional elaborado por Litwin y Stringer (1968), de igual forma, con este paquete estadístico se realizó el proceso de confiabilidad mediante el cálculo del Alfa de Cronbach.

#### Cálculo de la fiabilidad de los instrumentos mediante el Alfa Cronbach

De acuerdo a Vara (2015, p.474) el Alfa de Cronbach “Sirve para determinar el coeficiente de fiabilidad de los instrumentos de medición”, es decir, es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre ítems. Una de las bondades que permite esta medida es evaluar el comportamiento de la fiabilidad del instrumento si se excluyera un determinado ítem, por lo que, con dicho coeficiente puede ir observando cuanta mejora o empeora. La medida de fiabilidad con el Alfa de Cronbach considera que los ítems, evaluados en una escala Likert, como es el caso de la presente investigación, evalúan un mismo constructo y que se encuentran altamente correlacionados; entre más cercano sea el valor de alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems (Hernández, et al. 2014).

El coeficiente alfa de Cronbach para el cuestionario de clima organizacional de la tabla 5 asciende a un valor alfa de .99, indicando que existe un alto nivel de consistencia interna de la escala, en resumen, cada uno de los indicadores aporta al total del concepto (escala).

Tabla 5. Coeficiente Alfa de Cronbach del Cuestionario de clima organizacional

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.99	320

Fuente: Salida de resultados de SPSS

En el caso del cuestionario PyMe-Jica, el coeficiente alfa Cronbach proporcionó un valor de .98 indicando que existe un alto nivel de fiabilidad, es decir que sus indicadores contribuyen al total de la escala (ver tabla 6).

Tabla 6. Coeficiente Alfa de Cronbach del cuestionario PyMe-Jica

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.98	50

Fuente: Salida de resultados de SPSS

### **Cálculo de la validez de los instrumentos**

Si utilizaste escalas como instrumentos, se debe determinar la validez del constructo. La validez del constructo se establece calculándose mediante una técnica llamada análisis factorial. Esta técnica permite analizar cómo está estructurado un instrumento y agrupa los ítems de acuerdo a su similitud, obteniendo como resultado factores. Para lograr la validez, los factores resultantes deben coincidir con las dimensiones establecidas previamente para el instrumento (Vara, 2015).

Para realizar la validez de los instrumentos utilizados en el presente estudio, se partió de los instrumentos previamente elaborados, uno por la secretaria de economía 2005 (PyMe-Jica) y otro por Litwin y Stringer (1968), en los cuales ya se contaba con los constructos o dimensiones para cada instrumento de forma definida y validada.

Para confirmar dicha validez se utilizó un análisis factorial (AF), el cual consiste en agrupar conjunto de variables por su grado de semejanza. Para realizarse un AF resulta necesario se cumplan dos supuestos: que las variables

sean de intervalo o al menos, ordinarias como es el caso de esta investigación y que las variables estén correlacionadas entre sí. Para probar los supuestos mencionados se llevaron a cabo las pruebas de esfericidad de Bartlett e índice KMO de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), en ambos instrumentos, PyMe-Jica y cuestionario de clima organizacional. Y así de esta forma revisar si se puede continuar con el AF.

La prueba de esfericidad de Bartlett, somete a prueba la hipótesis nula de que las variables analizadas no están correlacionadas en la muestra. Valores pequeños de significatividad permiten rechazar la hipótesis nula y deducir que las variables de la muestra si están correlacionadas y se puede realizar el análisis factorial

La prueba KMO permite valorar el grado en que cada una de las variables es predecible partiendo de las otras. Este estadístico se distribuye en valores entre 0 y 1, entre más cerca este del 1 implica que la relación entre las variables es alta y se puede realizar la factorización (López y Gutiérrez, 2019).

En el caso del instrumento de PyMe-Jica de la tabla 7 muestra los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett, siendo un significancia de .00 por lo que se rechaza la  $H_0$ , si existe correlación entre las variables y se puede realizar el AF. En el mismo sentido, se calculó el KMO teniendo un significancia igual a .82 el cual se considera notable por lo que, se puede llevar a cabo el AF.

Tabla 7. Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett del cuestionario de PyMe-Jica

Prueba	Significancia
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.82
Prueba de esfericidad de Bartlett	.00

Fuente. Salida de resultados de SPSS

Con respecto al cuestionario de clima organizacional, se observó en la tabla 8 una significancia de .00, por lo que, se rechaza la hipótesis nula, considerando el ajuste de las variables mediante el análisis factorial. Así mismo, en la prueba de KMO, se obtuvo un .76 lo que indica que es apropiado y que

por lo tanto se puede continuar con la aplicación del análisis factorial para este instrumento.

Tabla 8. Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett del cuestionario de Clima organizacional

Prueba	Significancia
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.76
Prueba de esfericidad de Bartlett	.00

Fuente: Salida de resultados de SPSS

### Análisis factorial mediante la prueba de componentes principales

Con el análisis previo de fiabilidad alfa de Cronbach y prueba de esfericidad de Bartlett, a los instrumentos de PyMe-Jica y clima organizacional se realizó un análisis de componentes principales con rotación *varimax*.

Para el caso del instrumento PyMe-Jica, la tabla 9 presenta la solución final de los autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1, se observa la existencia de cinco componentes o factores<sup>1</sup> siendo “recursos humanos” el que tiene la mayor carga factorial con un 13.33% de varianza. Esta solución convergió en veintidós iteraciones y explica el 51.04% de la varianza.

Tabla 9. Varianza total explicada del PyMe-Jica

Componentes	Autovalores iniciales Sin rotación			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
Recursos humanos	53.37	16.68	16.68	53.37	16.68	16.68	42.64	13.33	13.33
Finanzas	32.84	10.26	26.94	32.84	10.26	26.94	39.68	12.40	25.73
Compras	29.25	9.14	36.08	29.25	9.14	36.08	29.94	9.36	35.08
Ventas y tienda	25.97	8.12	44.20	25.97	8.12	44.20	27.40	8.56	43.64
Dirección y administración	21.90	6.84	51.04	21.90	6.84	51.04	23.67	7.40	51.04

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Los ítems presentan cargas factoriales superiores a .30 dentro de su componente y el instrumento quedo conformado por 320 reactivos distribuidos

<sup>1</sup> El nombre de cada factor se asignó de acuerdo a los ítems que presentaban mayores cargas factoriales, por ejemplo, el primer factor “recursos humanos” está integrado por 83 ítems o reactivos, sin embargo, los que presentan mayores cargas factoriales son los reactivos 242, 243, y 247 respectivamente, ver toda la información completa en el anexo S.

en cinco factores “recursos humanos” 83, “finanza” 87, “compras” 53, “ventas y tienda” 49, “dirección y administración” 48 (ver anexo S).

La tabla 10 explica que siete factores capturan el 92.86% de la varianza explicada y son los que tienen Autovalores mayores a 1. El factor 1 “responsabilidad” alcanza un valor de 24.99% de varianza explicada, el factor 2 “estructura” presenta un 24.95% de varianza explicada, el factor 3 “recompensa” 11.74% de varianza explica, el factor 4 “calor” entrega como resultados un 11.47%, así mismo, se observan que el factor 5 “conflicto” muestra un 8.66% de la varianza explicada, el factor 6 “identidad” el 6.6% y el factor con menor varianza explicada fue el 7 “riesgo” con 4.45%.

Tabla 10. Varianza total explicada del instrumento de Clima organizacional

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales sin rotación			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
Responsabilidad	26.99	53.98	53.98	26.99	53.98	53.98	13.84	27.68	27.68
Estructura	6.28	12.56	66.54	6.28	12.56	66.54	11.24	22.48	50.16
Recompensa	4.43	8.85	75.40	4.43	8.85	75.40	6.67	13.34	63.49
Calor	3.47	6.93	82.33	3.47	6.93	82.33	5.16	10.32	73.82
Conflicto	2.50	5.01	87.34	2.50	5.01	87.34	4.97	9.93	83.75
Identidad	1.74	3.48	90.82	1.74	3.48	90.82	2.84	5.68	89.43
Riesgo	1.31	2.62	93.43	1.31	2.62	93.43	2.00	4.00	93.43

Fuente: Salida de resultados de SPSS

El instrumento de clima organizacional se integró por 50 ítems distribuidos en siete factores que se muestran en la tabla 11. El factor “responsabilidad” quedo integrado por 14 ítems, “estructura” por 15 ítems, “recompensa” 5 ítems, “calor” 6 ítems, “conflicto” 5 ítems, “identidad” 3 ítems mientras, que “riesgo” únicamente con 2 ítems.

Tabla 11. Ítems del instrumento de clima organizacional

Ítems	CLIMA ORGANIZACIONAL						
	Responsabilidad	Estructura	Recompensa	Calor	Conflicto	Identidad	Riesgo
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa	0.94						
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.	0.90						
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico	0.90						
27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.	0.87						
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.	0.81						
10. Quienes dirigen esta empresa prefieran que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.	0.81						
26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.	0.81						
38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede estar mejor hecha.	0.78						
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y tramites que cumplir	0.75						

8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.	0.71						
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.	0.70						
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe	0.67						
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.	0.66						
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados solo con disculpas.	0.56						
22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.		0.89					
4. En esta empresa no es necesario pedir permiso para hacer cada cosa		0.86					
32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.		0.86					
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.		0.83					
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses		0.77					
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.		0.75					
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento en quienes recae la oportunidad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno		0.75					

13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.		0.73					
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados		0.73					
9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.		0.73					
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.		0.72					
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.		0.71					
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones		0.66					
42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.		0.65					
40. En esta empresa mejorara el rendimiento por si sola cuando los trabajadores estén contentos.		0.65					
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.			0.92				
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar al trabajo bien hecho que aquel mal hecho.			0.73				
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.			0.70				
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.			0.63				
20. En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.			0.60				

29. En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				0.93			
30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				0.88			
41. En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo				0.86			
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				0.73			
46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				0.72			
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				0.64			
37. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.					0.72		
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.					0.71		
23. En esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario					0.71		
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.					0.67		
34. En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.					0.60		
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.						0.76	
21. En esta empresa los errores son sancionados.						0.74	
39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo						0.66	

24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.							0.73
35. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes							0.63

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Finalmente, una vez realizado el análisis factorial del instrumento de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) se llevó a cabo un comparativo entre los resultados obtenidos del AF y los propuestos por los autores, se obtuvo siete factores, a diferencia de los nueve factores o dimensiones que los autores Litwin y Stringer proponen (ver tabla12), cabe mencionar que para efectos de la presente investigación se trabajó con las nueve dimensiones.

Tabla 12. Comparativo de factores o dimensiones del clima organizacional

<b>Factores del clima organizacional</b>	
Litwin y Stringer (1968)	Resultados del análisis factorial realizado (tabla 10)
Responsabilidad	Responsabilidad
Estructura	Estructura
Recompensa	Recompensa
Calor	Calor
Conflicto	Conflicto
Identidad	Identidad
Riesgo	Riesgo
Estándares de desempeño	
Apoyo	

Fuente: elaboración propia

#### **4.6. Tratamiento de la información**

Según Vara (2015), existen varios criterios para elegir la prueba estadística adecuada de contraste de hipótesis. Este autor plantea que de acuerdo al objetivo de contraste que se persigue, hay cuatro criterios a tener en cuenta: el fin que se pretende, el número de variables a analizar a la vez, el tipo de escala en que se han medido las variables y el objetivo específico del estudio.

En este caso el objetivo de análisis es comparativo, con dos muestras relacionadas y la escala de medida de las variables es ordinal, tipo Likert; además se realizó la prueba de normalidad a las variables del estudio.

La prueba de normalidad contribuye a la selección de la prueba estadística indicada para realizar el contraste, ya que si las variables tienen una distribución normal la prueba a utilizar será paramétrica de lo contrario es no paramétrica.

De acuerdo Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) se pueden utilizar test estadísticos para evaluar la normalidad, los más comunes son el test de Shapiro Wilks y una modificación de Kolmogororov Smirnov, ambas someten a prueba la hipótesis nula de que la variable tiene una distribución normal. En esta investigación se utilizó la prueba de Shapiro Wilk, porque es la que se recomienda cuando son menos de 50 datos (Pedrosa, Juarros, Robles, Basteiro, y García, 2014).

Después de comprobar que las variables de estudio de clima organizacional y práctica organizacionales no tenían una distribución normal, se procedió a seleccionar una prueba no paramétrica adecuada en función del objetivo del estudio, es decir, evaluar las diferencias de las prácticas organizacionales antes y después de la intervención del programa. Por lo que la prueba que se utilizó para realizar el contraste de hipótesis fue la prueba de rangos con signo de Wilconxon.

Según Pagano (2006, p. 441), la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon “Es una prueba que se utiliza en combinación con el diseño de grupos correlacionados, el cual debe contener datos que tengan por lo menos una escala ordinal”. Es una prueba potente y que se utiliza en lugar de la prueba de  $t$  para grupos correlacionados, cuando no se cumplen los supuestos de normalidad, en esta prueba son importantes la magnitud y dirección de los puntajes de diferencia.

En esta prueba generalmente, las hipótesis nula y alternativa se establecen sin especificar los parámetros de la población. Al analizar los datos, el estadístico de prueba es:  $T_{obt}$  se calcula de la siguiente forma: 1) calculando

el puntaje de diferencia para cada pareja de datos; 2) ordenando en rangos los valores absolutos de los puntajes de diferencias; 3) asignando los signos adecuados a los rangos ordenados y 4) sumando por separado los valores positivos y negativos.  $T_{obt}$  es la menor de estas sumas.  $T_{obt}$  se compara con  $T_{crit}$ , que corresponde al valor que separa la zona de rechazo de la hipótesis nula. La regla de decisión es Si  $T_{obt} \geq T_{crit}$  se rechaza  $H_0$  es decir, si el estadístico crítico es mayor que el calculado se rechaza  $H_0$  (Pagano, 2006).

### **Potencia estadística y tamaño del efecto**

La potencia estadística es el grado de probabilidad de no aceptar una hipótesis nula cuando en realidad debe ser aceptada, es decir, es un índice de validez para los resultados obtenidos, tiene un rango de 0 a 1 y está inversamente relacionada con el Error de Tipo II, lo recomendable es que la potencia este por arriba de .80. Por otro lado, el tamaño del efecto permite explicar si las diferencias encontradas en el contraste de hipótesis son grandes, en otras palabras, informa el grado en que una hipótesis nula es falsa. Si el tamaño del efecto ( $d$ ) para pruebas t como nuestro caso es de .20 es pequeño, .50 mediano y .80 grande (Cárdenas y Aranciba, 2014).

En suma, el tratamiento de la información se realizó para datos cuantitativos, se comparó las diferencias de las muestras mediante la prueba no paramétrica de los rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas, con la ayuda del paquete estadístico SpSS versión 22 y para calcular la potencia estadística fue necesario el uso de otro programa llamado *G\* power* versión 3.1.9.4.

### **4.7. Procedimiento de la investigación**

Según Vara (2015), se entiende por procedimiento de investigación a la descripción, con el mayor detalle, de los pasos que se llevaron a cabo en la fase de recolección de datos o estudio de campo. Por lo tanto, como procedimiento general del proyecto de investigación contempla varias fases, ya que se trata de un proceso de intervención (investigación-acción).

## **Fase I. Inicio y Problematización**

- Se solicitó autorización a la administración de la empresa para realizar el proyecto de investigación.
- Una vez aprobado, se realizaron visitas por parte del investigador, para realizar observaciones en cada una de las microempresas (diagnóstico previo).
- Se pidió a los trabajadores su colaboración en la investigación mediante una reunión y se les explico el proyecto.
- Se elaboraron las entrevistas iniciales
- Posteriormente todos los participantes fueron entrevistados de forma individual referente a la unidad de trabajo o área a la que pertenecían para identificar la problemática (diagnóstico previo).
- Para los análisis de los datos preliminares, (entrevista y observación) se transcribieron mediante un procesador de textos (Word) y se hizo un análisis de contenido.

## **Fase II. Diagnóstico**

- Una vez identificada la situación problemática se realizó un diagnóstico mediante tres cuestionarios.
- Se midió la validez y confiabilidad de los instrumentos mediante el alfa de *Cronbach* y análisis factorial.
- Los cuestionarios fueron distribuidos por el investigador a los trabajadores en cada una de las empresas. El proceso de administración de los cuestionarios tuvo una duración aproximada de 40 minutos cada uno, se llevó acabo en tres visitas diferentes. Se les aplicó al 100% de los trabajadores, es decir se realizó un censo, por lo que no fue necesario cálculo de muestra.
- En cuanto a los aspectos éticos considerados en este estudio, el investigador garantizó absoluta confidencialidad en el manejo de datos.
- Para organizar y analizar los datos del diagnóstico procedentes de los cuestionarios administrados a los participantes, se llevó de manera

cuantitativa se empleó el programa de Excel y el paquete estadístico SPSS (Versión 22).

- Se elaboró una matriz con los diferentes instrumentos de recolección de datos aplicados (Anexo F).

### **Fase III. Plan de acción**

- En conjunto con un equipo de trabajadores clave, se diseñaron los objetivos y estrategias, surgiendo de estos grupos de enfoque el diseño de un plan de acción basado en el diagnóstico obtenido anteriormente.

### **Fase IV. Aplicación**

- Se presentó el plan de acción a los trabajadores de la empresa involucrados.
- Se mostró el programa y dinámica de trabajo donde estaba conformado por once prácticas organizacionales (gerenciales y asociadas al empleado).
- Se aplicaron las once prácticas organizacionales.

### **Fase V. Evaluación (análisis e interpretación de resultados)**

- En esta fase se muestran los resultados de la evaluación después de la aplicación del plan de acción, es una comparativo del *pretest* y *postest*.
- Se aplicaron las pruebas estadísticas correspondientes de Wilconxon y potencia estadística con apoyo del SPSS versión 22 y el programa de G\* *Power* versión 3.1.9.4.

## Capítulo 5. Plan de acción y Aplicación

Una vez realizado la fase del diagnóstico se procedió a realizar dos de las fases importantes del proceso de intervención, a continuación, se presenta su desarrollo y aplicación.

### 5.1. Plan de acción

De acuerdo al análisis de la información recopilada en el diagnóstico empresarial realizado con anterioridad y a las necesidades detectadas, se determinó un plan de acción general que diera respuestas a las principales áreas de oportunidad y optimizar los recursos de la organización a continuación, se presenta en la tabla 13.

Tabla 13. Plan de acción general

Objetivos	Indicadores	Acciones a realizar
Implementar prácticas organizacionales formales que permitan un mejor clima organizacional y eficiencia organizacional	General.	Se diseñará e implementaran las prácticas organizacionales (tendientes al empleado y gerenciales) relacionadas con las áreas de dirección y administración, compras, ventas y tienda, recursos humanos y finanzas correspondientes, así como mejorar el clima organizacional y la eficiencia organizacional.
Elaborar un plan estratégico para la empresa y que el 100% del personal lo conozca.	-Práctica de planeación estratégica  -Práctica de participación	1. Se elaborará e implementará la planeación estratégica para la empresa.
Contar con un organigrama y que el personal conozca las líneas de autoridad y mejore la comunicación	-Práctica de estructura organizacional	2. Se elaborará y utilizará una estructura organizacional adecuada para la empresa y se dará a conocer a los empleados.
Elaborar la descripción de los puestos de la empresa, que el 100% del personal la conozcan y perciban la equidad de carga de trabajo para evitar conflictos	-Práctica de descripción de puestos  -Practica de equidad	3. Se elaborará y dará a conocer al personal, la descripción de los puestos que comprenden la estructura organizacional.
Solucionar al menos 2 áreas de oportunidad por mes, obtener el 100% de participación del empleado y mayor compromiso organizacional del trabajador	-Práctica de resolución de problemas o mejoras.  Práctica de participación	4. Se realizarán reuniones semanales de equipo de trabajo de manera programada (resolución de problemas o mejoras)
Contar un manual de procedimientos para jefe de compras para disminuir errores y mejorar precios de compras con proveedores	-Práctica de manual políticas y procedimientos de compras	5. Se diseñará y utilizará el manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras
Contar con un plan de marketing para	-Prácticas de	6. Se diseñará y ejecutará un plan de

ventas e incrementarlas en 20% anual para el 2019 con respeto al 2018	marketing mix operativo  -Práctica de participación	marketing mix operativo
Contar con una guía para la admisión de personal y lograr la percepción en los trabajadores de justicia y oportunidad crecimiento interno, atraer talentos y competencias, además de conseguir expectativas de alto desempeño en el personal para evitar la rotación del mismo en un 50%	-Práctica de provisión de personal  -Práctica de justicia  -Prácticas de oportunidad	7. Se elaborará y contratará al nuevo personal con el proceso de admisión (reclutamiento, selección, contratación e inducción) formal.
Contar con un método de evaluación 360 grados y alinear las contribuciones de los empleados, así como conocer el desempeño del personal de la empresa y provocar la percepción en ellos de justicia procesal y equidad	-Práctica de evaluación del desempeño  -Practica de justicia  -Practica de equidad	8. Se elaborará y ejecutará un sistema de evaluación de desempeño de personal periódicamente cada seis meses
Elaborar un programa de remuneración y compensaciones, así como hacer participar al personal 100% en elegir el paquete de beneficios para lograr que los empleados tengan una percepción de equidad salarial, de género y aumenten su motivación	-Práctica remuneración y compensación  -Practica de justicia  -Practica de equidad  -Práctica de participación	9. Se elaborará y aplicará un programa de remuneración y compensaciones basado en el desempeño
Capacitar al personal y fortalecer su desarrollo en la empresa y así lograr evitar la rotación	-Práctica de capacitación  -Prácticas de oportunidad	10. Se elaborará y ejecutará un programa de capacitación al personal de la empresa
Contar con registros contables y estados financieros actualizados y confiables	Práctica de registro contable	11. Se registrarán los movimientos contables y financieros de la empresa

Fuente: elaboración propia

## 5.2. Aplicación de las Prácticas Organizacionales Seleccionadas

En lo que se refiere a la implementación del plan de acción de las prácticas organizacionales para mejorar el clima organizacional y la eficiencia organizacional de las microempresas, a continuación, se describe.

**Presentación del Proyecto y Plan de acción.** La primera oportunidad encontrada al momento de iniciar la implementación fue la resistencia al cambio del personal con mayor antigüedad en la empresa, sobre todo en el caso de la empresa matriz de Acaponeta, para la sucursal de Tecuala y Acaponeta se

encontró mayor disposición de participar en el proyecto de intervención. Sin embargo, fue necesario utilizar estrategias de concientización de la necesidad de enfrentar el cambio, mediante un video (quien movió mi queso), se les mostró la situación actual de las diferentes áreas obtenidas del diagnóstico y plan de acción como respuesta las necesidades, de igual forma, se les invito a formar parte del proyecto participando, aportando ideas y propuestas de mejora. Como resultado, se logró el compromiso y participación del 100% del personal. Posteriormente se mostró la mecánica y dinámica de trabajo, realizando los primeros puntos que fueron, la presentación de equipo, presentación de los trabajadores de la empresa, introducción de administrador general de la empresa e interventores.

La implementación de las prácticas se realizó mediante la combinación de prácticas tangibles e intangibles, ya que las prácticas intangibles se pueden llevar acabo en conjunto con las funciones de recursos humanos en su mayoría de ellas y desde la administración general en el caso de las microempresas que no cuentan con un departamento de gestión de personal específico.

**Prácticas de dirección y administración.** En este grupo de prácticas se propusieron las prácticas; planeación estratégica, práctica de participación práctica de estructura organizacional, descripción de puestos, y prácticas de reuniones de resolución de problemas o mejoras.

**Práctica de planeación estratégica y práctica de participación.** Para su diseño se realizaron los siguientes pasos:

Primero se invitó a todo el personal a participar en la elaboración de los planes, esto con la intención de llevar a cabo ambas prácticas a la par, posteriormente, de todo el grupo de trabajo se eligieron los estrategas.

**Los estrategas.** Se refiere al personal clave que cuenta con habilidades y características para aportar propuestas de mejora. Por tal motivo fue el primer paso que se realizó, la selección de estrategas.

**Direccionamiento estratégico.** Una vez seleccionados los estrategas se procedió mediante otra sesión, la elaboración del direccionamiento estratégico que engloba, visión, misión, principios y objetivos. Se utilizaron como

herramientas, lluvia de ideas y grupos de enfoque, con el fin de generar mayor participación, realizándose en un ambiente cálido y cómodo, con el objetivo de tener mejores resultados.

Como primer punto se trabajó en el diseño y elaboración, para ello se explicó en que consiste y los elementos que componen la visión, misión, principios o valores, así como los objetivos de la empresa. Posteriormente se realizó una lluvia de ideas para elaborar la visión, se escuchó cada una de ellas provenientes de los trabajadores y administradores, considerando los principios para su diseño y su correcta elaboración. Se elaboró un primer enunciado tratando de contestar a la pregunta “¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?”. De una forma similar se continuó con la formulación de la misión, solo que en esta ocasión se trató de dar respuestas a cuestionamientos diferentes recomendados por Dussán (2017, p. 31), como son:

¿En qué negocio estamos?, ¿Para qué existe la empresa?, ¿Qué es lo que la diferencia de otras?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Quiénes son los proveedores?, ¿Cuáles son los productos?, ¿Cuál es el mercado?, ¿Cómo lograr rentabilidad?, ¿Cómo minimizar el impacto ambiental?, ¿Cuáles son los principios?

De las diferentes opiniones del grupo de trabajo y de su evaluación mediante una matriz que mide los elementos que debe considerar la misión se logró establecer la razón de ser de la empresa.

Para elaborar los principios o valores, se utilizó una matriz axiológica para la cual se siguieron ciertos procedimientos, primero se dividieron los trabajadores en pequeños grupos de 5 o 6 participantes, cada equipo formuló su matriz mediante una lluvia de ideas, todos los principios que se consideraran parte integral del deber ser de la organización, se propusieron principios, posteriormente se les solicitó su llenado en la matriz axiológica explicándole el mecanismo de valoración. Finalmente se evaluaron cada uno de los valores con una matriz axiológica y se eligieron los que más definen a la organización y que contaban con mayor puntaje y aceptación por los miembros, ver tabla 14.

Tabla 14. Matriz axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA							
Grupo	Colaborador	Cliente	Competencia	Proveedor	Medio ambiente	Estado	Total
Principios							
Honestidad							
Responsabilidad							
Innovación							
Solidaridad							
Educación							
Calidad							

Fuente: adaptado de Dossán (2017)

También se expuso una previa descripción sobre los objetivos, como es su correcta elaboración y se dejó como tarea razonar sobre ello para presentar una propuesta, cada uno de los estrategas y así elegir los objetivos más adecuados.

**Diagnóstico estratégico.** Una vez definido los objetivos principales, se continuó con el diagnóstico estratégico que incluye el diagnóstico interno y externo. Con la participación grupal de todos los estrategas, opinando y evaluando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas de ferretería.

Diagnóstico interno. Este análisis se realizó con las matrices perfil de capacidad interna (PCI). Primero se creó una lista de las fortalezas y debilidades mediante el grupo de enfoque y se ubicaron en la matriz PCI, en la Tabla 15 se pueden observar los detalles.

Diagnóstico externo. El perfil de las oportunidades y amenazas en el medio (POAM), se realizó un procedimiento similar al diagnóstico interno solo que esta ocasión se consideraron las oportunidades y amenazas para calificar en qué grado afectan a cada uno de los grupos de interés común al exterior de la empresa. Se elaboró una lista de las oportunidades y amenazas generadas por las entrevistas grupales, a continuación, se presentan en la tabla 16 dicha matriz.

Tabla 15. Matriz perfil de capacidad interna

MATRIZ PCI									
CATEGORIAS DE ANALISIS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
Recursos Humanos	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tipo									
Variedad de productos					x			x	
Capacitación (atención a clientes, electricidad, fontanería)				x			x		
Instalaciones			x				x		
Clima organizacional		x					x		
Horarios			x					x	
Autoservicio			x						x
Ubicación de las empresas	x						x		
Servicios de asesoría (uso de productos)						x	x		
Garantías			x				x		
Proceso de contratación (reclutamiento, selección y contratación)				x			x		
Medidas de seguridad e higiene					x				x
Prestaciones laborales		x					x		
Evaluación del desempeño		x						x	
Programas de motivación		x					x		
Recursos Fisicos/ materiales	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Banco de herramientas de exhibición					x				x
Constantes cambios de organización y distribución					x			x	
Precio			x				x		
Mobiliario						x		x	
Limpieza				x				x	
Inventarios y mejorar los registros				x			x		
Imagen corporativa			x					x	
Estrategias de ventas					x		x		
Publicidad				x				x	
Recursos Tecnológicos	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Ventas por línea				x			x		
Procesos de compras				x			x		
Programas contables y administrativos	x						x		
Recursos financieros	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estados financieros confiables para la toma				x			x		
Proceso gernal	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Planeación estratégica				x			x		
Diseño organizacional				x			x		

Fuente. Adaptado de Dossán (2017)

Tabla 16. Matriz perfil de las oportunidades y amenazas en el medio

MATRIZ POAM									
CATEGORIAS DE ANALISIS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
RECURSO ECONOMICO -FINACIERO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tasa de inflacion				x			x		
Poblacion					x		x		
Capital humano	x						x		
Productos de temporada				x			x		
Desempleo					x				x
Financiamientos									
Seguridad					x			x	
Clima (eventos naturales)		x						x	
CAPACIDAD POLITICO-LEGAL	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad politica				x			x		
Disposiciones legales			x						
RECURSOS TECNOLOGICOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Cambios de en los habitos del consumidor (bricolaje)	x						x		
Poca Competencia local	x						x		
Demanda de productos del hogar	x						x		
Medios tecnologicos para el desarrollo de nuevos canales de venta			x						x
Clientes con necesidades de asesoria de productos	x						x		

Fuente: adaptado de Dossán (2017)

**Opciones estratégicas.** Con la ayuda de las matrices de PCI y POAM, que generaron una serie de posibilidades de opciones para elegir las mejores estrategias, los estrategas seleccionaron, clasificaron y filtraron las estrategias claves. De este proceso se elaboran matriz hoja de trabajo en proceso, matriz de impacto en proceso, matriz hoja de trabajo, matriz hoja de impacto (ver tabla 17 y 18).

Tabla 17. Matriz hoja de trabajo en proceso

MATRIZ HOJA DE TRABAJO									
FACTORES/ VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Variedad de productos					x			x	
Capacitación (atención a clientes, electricidad, fontanería)				X			x		
Instalaciones			x				x		
Clima organizacional		x							
Horarios			x					x	
Autoservicio			x						x
empresas	x						x		
Servicios de asesoría (uso de productos)					x		x		
Garantías			x				x		
(reclutamiento, selección y contratación)									
higiene					x				x
Prestaciones laborales		x					x		
desempeño		x						x	
motivación		x					x		
<b>materiales</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Banco de herramientas de exhibición					x				x
organización y distribución					x			x	
Precio			x				x		
Mobiliario						x		x	
Limpieza				x				x	
inventarios y mejorar los registros				x			x		
Imagen corporativa			x					x	
Estrategias de ventas					x		x		
Publicidad				x				x	
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
ventas por línea				x			x		
Procesos de compras				x			x		
Programas contables y administrativos	x						x		
<b>Recursos financieros</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
confiables para la toma de decisiones				x			x		
<b>Proceso gernal</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Planeación estratégica				x			x		
Diseño organizacional				x			x		

Fuente: adaptado de Dossán (2017)

Tabla 18 Matriz de impacto en proceso

MATRIZ DE IMPACTO									
FACTORES/ VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Variedad de productos					x			x	
Capacitación (atención a clientes, electricidad, fontanería)				X			x		
Instalaciones			x				x		
Clima organizacional		x							
Horarios			x					x	
Autoservicio			x						x
Ubicación de las empresas	x						x		
Servicios de asesoría (uso de productos)					x		x		
Garantías			x				x		
Proceso de contratación (reclutamiento, selección y contratación)				x			x		
Medidas de seguridad e higiene					x				x
Prestaciones laborales		x					x		
Evaluación del desempeño				x				x	
Programas de motivación				x			x		
<b>Recursos Físicos/ materiales</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Banco de herramientas de exhibición					x				x
Constantes cambios de organización y distribución					x			x	
Precio			x				x		
Mobiliario						x		x	
Limpieza				x				x	
Inventarios y mejorar los registros				x			x		
Imagen corporativa			x					x	
Estrategias de ventas					x		x		
Publicidad				x				x	
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Ventas por línea				x			x		
Procesos de compras				x			x		
Programas contables y administrativos	x						x		
<b>Recursos financieros</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estados financieros confiables para la toma de decisiones				x			x		
<b>Proceso gerencial</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Planeación estratégica				x			x		
Diseño organizacional				x			x		

Fuente: adaptado de Dossán (2017)

Fueron evaluadas y se eliminaron las variables de cada categoría e impacto con nivel bajo. Y finalmente quedando de la siguiente manera, ver tabla 19 y 20.

Tabla 19. Matriz de hoja trabajo factores internos

HOJA DE TRABAJO									
FACTORES/ VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Variedad de productos					x			x	
Capacitación (atención a clientes, electricidad, fontanería)				X			x		
Clima organizacional		x							
Ubicación de las empresas	x						x		
Servicios de asesoría (uso de productos)					x		x		
Proceso de contratación (reclutamiento, selección y contratación)				x			x		
Prestaciones laborales	x						x		
Evaluación del desempeño				x				x	
Programas de motivación				x			x		
<b>Recursos Fisicos/ materiales</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Constantes cambios de organización y distribución					x			x	
Mobiliario						x		x	
Inventarios y mejorar los registros				x			x		
Estrategias de ventas					x		x		
Publicidad				x				x	
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Ventas por línea				x			x		
Procesos de compras				x			x		
Programas contables y administrativos	x						x		
<b>Recursos financieros</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estados financieros confiables para la toma de decisiones				x			x		
<b>Proceso gernal</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Planeación estratégica				x			x		
Diseño organizacional				x			x		

Fuente: adaptado de Dossán (2017)

Tabla 20. Matriz de impacto de factores internos

MATRIZ DE IMPACTO									
CATEGORIAS DE ANALISIS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
RECURSO ECONOMICO - FINANCIERO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tasa de inflacion				x			x		
Capital humano	x						x		
Productos de temporada				x			x		
Financiamientos									
Seguridad					x			x	
Clima (eventos naturales)		x						x	
CAPACIDAD POLITICO-LEGAL	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad politica				x			x		
RECURSOS TECNOLOGICOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Cambios de en los habitos del consumidor (bricolaje)	x						x		
Poca Competencia local	x						x		
Demanda de productos del hogar (construcción)	x						x		
Clientes con necesidades de asesoria de productos	x						x		
Confianza y Garantia	x						x		

Fuente: adaptado de Dossán (2017)

Se aplicó el mismo procedimiento de análisis para el caso externo solo que se usaron las oportunidades y amenazas en las matrices. Se utilizaron matrices de hoja de trabajo (tabla 21) y matrices de impacto (tabla 22) para filtrar y eliminar las opciones.

Tabla 21. Matriz hoja de trabajo

MATRIZ HOJA DE TRABAJO									
CATEGORIAS DE ANALISIS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
RECURSO ECONOMICO - FINANCIERO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tasa de inflación				x			x		
Población					X		x		
Capital humano	X						x		
Productos de temporada				x			x		
Desempleo					X				x
Financiamientos									
Seguridad					X			x	
Clima (eventos naturales)		x						x	
CAPACIDAD POLITICO-LEGAL	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad política				x			x		
Disposiciones legales			X						
RECURSOS TECNOLOGICOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
cambios de en los hábitos del consumidor (bricolaje)	X						x		
Poca Competencia local	X						x		
Demanda de productos del hogar	X						x		
Medios tecnológicos para el desarrollo de nuevos canales de venta			X					X	x
Clientes con necesidades de asesoría de productos	X						x		

Fuente: adaptado de Dossán (2017)

Tabla 22. Matriz hoja de impacto

MATRIZ HOJA DE IMPACTO									
CATEGORIAS DE ANALISIS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
RECURSO ECONOMICO -FINACIERO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tasa de inflacion				x			x		
Poblacion					x		x		
Capital humano	x						x		
Productos de temporada				x			x		
Desempleo					x				x
Financiamientos									
Seguridad					x			x	
Clima (eventos naturales)		x						x	
CAPACIDAD POLITICO-LEGAL	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad política				x			x		
Disposiciones legales			x						
RECURSOS TECNOLOGICOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
cambios de en los habitos del consumidor (bricolaje)	x						x		
Poca Competencia local (construcción)	x						x		
Medios tecnologicos para el desarrollo de nuevos canales de venta			x						x
Clientes con necesidades de asesoria de productos	x						x		
Confianza y Garantia	x						x		

Fuente: adaptado de Dossán (2017)

Las líneas marcadas de color naranja muestran las categorías e impacto bajo por lo que se eliminaron, y quedaron de la siguiente forma, tabla 23 y 24.

Tabla 23. Matriz de hoja trabajo factores externos

HOJA DE TRABAJO									
FACTORES/ VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Variedad de productos					x			x	
Capacitación (atención a clientes, electricidad, fontanería)				X			x		
Clima organizacional		x							
Ubicación de las empresas	x						x		
Servicios de asesoría (uso de productos)					x		x		
Proceso de contratación (reclutamiento, selección y contratación)				x			x		
Prestaciones laborales	x						x		
Evaluación del desempeño				x				x	
Programas de motivación				x			x		
<b>Recursos Fisicos/ materiales</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Constantes cambios de organización y distribución					x			x	
Mobiliario						x		x	
inventarios y mejorar los registros				x			x		
Estrategias de ventas					x		x		
Publicidad				x				x	
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
ventas por línea				x			x		
Procesos de compras				x			x		
Programas contables y administrativos	x						x		
<b>Recursos financieros</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estados financieros confiables para la toma de decisiones				x			x		
<b>Proceso gernal</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Planeación estratégica				x			x		
Diseño organizacional				x			x		

Fuente: adaptado de Dossán (2017)

Tabla 24. Matriz de impacto de factores externos

MATRIZ DE IMPACTO									
CATEGORIAS DE ANALISIS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
RECURSO ECONOMICO - FINANCIERO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tasa de inflacion				x			x		
Capital humano	x						x		
Productos de temporada				x			x		
Financiamientos									
Seguridad					x			x	
Clima (eventos naturales)		x						x	
CAPACIDAD POLITICO-LEGAL	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad politica				x			x		
RECURSOS TECNOLOGICOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
cambios de en los habitos del consumidor (bricolaje)	x						x		
Poca Competencia local	x						x		
Demanda de productos del hogar (construcción)	x						x		
Clientes con necesidades de asesoria de productos	x						x		
Confianza y Garantia	x						x		

Fuente: adaptado de Dossán (2017)

**Formulación de las estrategias.** En otra reunión posterior, se retomó con un breve repaso de la evaluación que se realizó en la última sesión, verificando las matrices y haciendo algunas modificaciones y ajustes, se explicó el siguiente punto, el cual fue la formulación de las estrategias, en qué consistía y por consiguiente el equipo en conjunto con los encargados de la sesión, realizaron la matriz DOFA estratégica, que consistía en crear las (estrategias) mezclando, fortalezas con amenazas, fortalezas con oportunidades, debilidades con amenazas y debilidades con oportunidades.

La sesión finalizó con las propuestas que cada uno de los estrategas, mencionó generándose una serie de estrategias, que a continuación se presenta en la tabla 25.

Tabla 25. Matriz DOFA estratégica

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICA		
	Oportunidades	Amenazas
Factores externo	1. Capital humano	1. Tasa de inflación
	2. Cambios de en los hábitos del consumidor (bricolaje)	2. Productos de temporada
	3. Poca Competencia local	3. Financiamientos
	4. Demanda de productos del hogar (construcción)	4. Inseguridad
	5. Clientes con necesidades de asesoría de productos	
	6. Confianza y Garantía	
	7. Clima (eventos naturales)	
<b>Factores internos</b>		
<b>Fortaleza</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
1. Clima organizacional	F1 - O1: Utilizar su clima laboral para atraer aspirantes a los puestos que en su momento se ofrezcan (proceso de contratación basado en la imagen de buen clima organizacional, employee branding)	F4 - A1: Con el sistema de Contabilidad realizar un control óptimo para disminuir el impacto de la inflación
2. Ubicación de las empresas	F3 - O1: Informar al personal de las prestaciones laborales y beneficios con que cuenta al pertenecer a la empresa y de esta forma los aproveche y eleve su motivación.	F3, 4 - A3, 4: Un buen registro y control contable permitirá evitar sanciones fiscales así como utilizar la información para el análisis financiero
3. Prestaciones laborales	F2 - O4, 3: diseñar una estrategia de publicidad para dar a conocer los productos y servicios por diferentes medios.	
4. Programas contables y administrativos	F4 - O6: Orientar al cliente cual es el procedimiento para hacer válida su garantía en el producto adquirido	
	F3 - O1: diseñar un proceso de contratación que muestre los beneficios (prestaciones laborales) que tienen nuestro equipo de trabajo	
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Constantes cambios de organización y distribución	D2, 16 - D1: Brindar apoyos mediante programas de motivación considerando la responsabilidad social hacia sus trabajadores y familias, así retener al personal.	D12, 13 - A2: Capacitar al personal para que utilice estrategias de persuasión y ofrezca a los clientes llevarse a precios especiales productos que son de temporada pasada.
2. Mobiliario	D1, 10, O1. Hacer cambios por períodos (temporada-agricultura) esta hará que las instalaciones estén acomodadas de acuerdo a la temporada, para este tipo de movimiento tiene que asignarle a los trabajadores áreas para que cada quien se haga cargo de su área.	D4 - A2: Diseñar estrategias de ventas donde los productos de temporada que estén rezagados en almacén se ofrezcan con un precio especial para darles salida
3. Registros contables	D4, 5, 6 - O4, 6: diseñar estrategias de ventas para aprovechar la demanda en productos de construcción, darlos a conocer mediante publicidad en diferentes medios y por línea con una página y puestos de e- comercio	D7, D11 - A2: Manejar un proceso de compra de productos de temporada (stock) en base al promedio de ventas pasadas
4. Estrategias de ventas	D11 - O3, 4, 5, 6: Ampliar el catálogo de productos aprovechando las tendencias a la práctica de bricolaje en productos del hogar con la asesoría y conseguir su confianza mediante nuestro trato y garantías	D8 - A3: Elaborar los estados financieros y analizarlos permitirá realizar adecuada toma de decisiones sobre los financiamientos de la empresa
5. Publicidad	D12, 13 - O2, 5, 6: Capacitar al personal (atención a clientes, electricidad, fontanería) para que asesore cliente de los beneficios y uso de los productos así como ofrecer otros productos que se relacionen directamente con el mismo, ejemplo accesorios para el acabado del hogar	
6. Ventas por línea	D7 - O2, 4: Diseñar un proceso de compra formal	
7. Procesos de compras	D14, D15 - O1 Aprovechar la oferta de capital humano para diseñar un proceso de contratación y evaluación del desempeño adecuado	
8. Estados financieros confiables		
9. Planeación estratégica		
10. Diseño organizacional		
11. Variedad de productos		
12. Capacitación (atención a clientes, electricidad, fontanería)		
13. Servicios de asesoría (uso de productos)		
14. Proceso de contratación (reclutamiento, selección y contratación)		
15. Evaluación del desempeño		
16. Programas de motivación		

Fuente: adaptado de Dossán (2017).

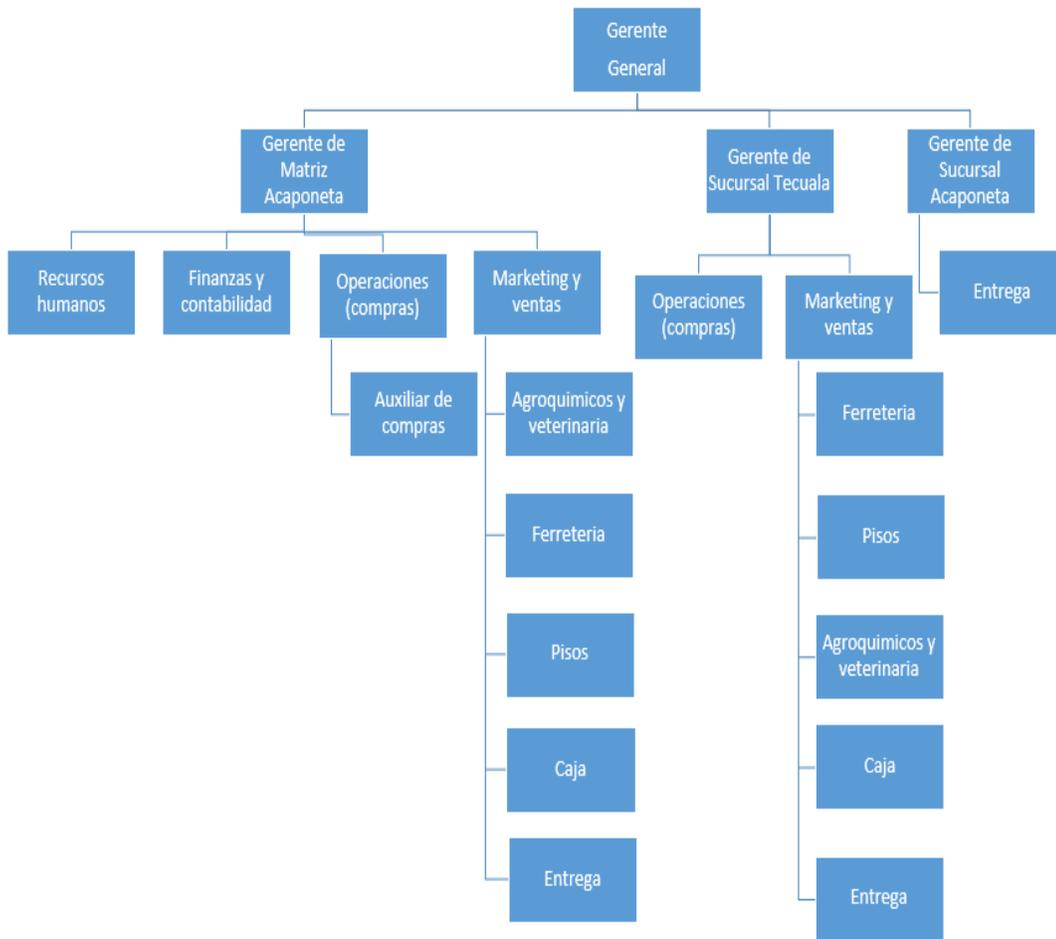
**Práctica de estructura organizacional.** Continuando con el plan de acción establecido, se propuso también elaborar y ejecutar un diseño organizacional (estructura organizacional) adecuado para la empresa, por tal motivo fue necesario realizar entrevistas con la administración general y con los trabajadores para intervenir en lo que se refiere a la organización de la empresa. Como primer paso, se les explicó la etapa de organización, que engloba, la especificación del trabajo, departamentalización, jerarquización, diseño de organigrama y coordinación, las ideas que se propusieron fueron aceptadas por los estrategas. En esta etapa se utilizó la metodología propuesta por Münch y García (2017), completado con Robbins, et al., (2017).

Etapas de organización según Münch y García (2017):

**División de trabajo.** Como primer paso la **jerarquización**, esta fase se realizó una entrevista con el administrador general de la empresa para definir los niveles jerárquicos de acuerdo a las necesidades de la empresa (Figura 2).

- A. Gerente general
- B. Gerente de negocio
- C. Contadora
- D. Jefe de Compras
- E. Auxiliar de compras
- F. Asesor de ventas en línea (*ecomerce*)
- G. Asesor de ventas en piso ferretería
- H. Asesor de ventas en piso veterinaria
- I. Cajero
- J. Entrega
- K. Afanador

Figura 2. Organigrama general



Fuente: elaboración propia

Segundo la **departamentalización**, para llevar a cabo este proceso fue necesario generar una lista de las actividades que se realizan en la empresa, así mismo se agruparon por áreas funcionales ya que se consideró la más conveniente para la eficiencia en los procesos. A continuación, se muestra dicha lista:

### **Administración y recursos humanos**

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta

- Establecer políticas para la obtención, mantenimiento, desarrollo y supervisión de los recursos humanos.
- Decidir respecto a contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Gestionar los recursos ante instituciones financieras en lo concerniente al capital propio y de deuda.
- Es responsable de ser patrono ante los entes públicos encargados de la seguridad social
- Conseguir alianzas estratégicas con proveedores y clientes
- Representación legal de la organización
- Revisar y analizar los reportes de los gerentes
- Autorizar órdenes de compra y convenios a nombre de la empresa
- Autorizar las nominas
- Evaluar los proyectos que presenten a la gerencia los gerentes de sucursales
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro.
- Atender personalmente a clientes de mayor envergadura.
- Definir políticas de marketing y publicidad (presupuestos de publicidad, participación en ferias, elaboración de catálogos, etc.)
- Organizar eventos para los empleados para motivarlos
- Realizar el reclutamiento, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Supervisar el desarrollo de las actividades de capacitación y cuando se requiera
- Demostrar una buena comprensión de los productos y la competencia.
- Mantener el contacto con clientes actuales e identificar nuevos
- Las demás que sean asignadas por el jefe inmediato

## **Finanzas y contabilidad**

- Capturar ingresos y egresos
- Cálculo de impuestos federales (IVA, ISR, prestaciones)
- Revisión de facturar pendientes de pago
- Archivar documentos (facturas, seguro social e impuestos)
- Dar seguimiento a los pagos pendientes con los distintos proveedores
- Realizar movimientos al registro federal de contribuyentes
- Recibir citatorios del SAT,
- Realizar trámites ante el municipio (permisos y licencias, realizar pagos)
- Realizar el cálculo y pagos de seguro social de los trabajadores
- Calcular el pago de 2% sobre nómina a Infonavit
- Llevar expedientes de nómina
- Elaboración de pagos de nómina de manera quincenal
- Seleccionar, analizar y presentar los diarios que faciliten a los mandos gerenciales tomar decisiones a nivel global o particular
- Colaborar con la empresa en los aspectos relativos a sus funciones

## **Operaciones (Compras)**

- Recibir órdenes de compra
- Adquisición de productos a proveedores en línea
- Adquisición de productos a proveedores presenciales
- Buscar nuevos proveedores para la empresa
- Recibir y revisar mercancía que no haya faltantes y este en buen estado
- Seguimiento de órdenes de compra para procesos de consumo
- Se encarga de las devoluciones de productos defectuosos y por garantía
- Calculo, asignación y etiquetado de precios
- Ingresar los productos al sistema de inventarios
- Asigna los stocks en el sistema (máximo y mínimos en base al promedio de ventas o por recomendación de proveedor) de inventario
- Revisión del stock de inventario en el sistema semanalmente

- Participa en la elaboración de inventarios mensual (compara existencias en el sistema contra piso u almacén).
- Las demás que sean asignadas por el jefe inmediato
- Elaborar las requisiciones de compras
- Buscar nuevos proveedores para la empresa
- Se encarga de las devoluciones de productos defectuosos y por garantía
- Calculo, asignación y etiquetado de precios
- Ingresar los productos al sistema de inventarios
- Asigna los stocks en el sistema (máximo y mínimos en base al promedio de ventas o por recomendación de proveedor) de inventario
- Revisión del stock de inventario en el sistema semanalmente
- Participa en la elaboración de inventarios mensual (compara existencias en el sistema contra piso u almacén).

### **Marketing y ventas**

- Realizar ventas online
- Encargado de dirigir y coordinar las ventas en línea
- Recomendar mejoras e innovaciones en base al análisis de los resultados de ventas.
- Vigilar que la web mantenga la identidad de la marca y sea coherente con otras plataformas y canales de venta.
- Gestionar *lookbooks*, catálogos y material descargable informativo.
- Desarrollar estrategias de *marketing* de contenidos (*newsletter*, *emailings*, *blogs*).
- Programar y gestionar presentaciones de productos en diferentes mercados online.
- Analizar cómo aumentar la excelencia en la experiencia del usuario en el sitio.
- Apoyo en la difusión de contenidos en redes sociales.
- Seguimiento de la reputación online con diversas herramientas.
- Responder a comentarios e incidencias con los clientes

- Diseñar e implementar acciones de marketing online (*Inbound Marketing, Agile Sales, video marketing*).
- Asesorar en la venta de los productos
- Generar y mantener relaciones positivas con clientes nuevos y existentes.
- Establecer y mantener un vínculo entre cliente y empresa
- Alcance de objetivos de venta.
- Elaborar cotizaciones
- Dar seguimiento a ventas y cobranza
- Surtir pedidos
- Solicitud de pedidos de almacén
- Armar los productos que lo requieren para exhibición y ventas
- Mantener limpias las áreas asignadas
- Probar los equipos
- Imprimir factura a clientes
- Fijar y actualizar productos en exhibición
- Revisar inventarios de su área correspondiente
- Surtir mercancía en estante
- Cobrar en efectivo y con tarjeta
- Atención al cliente
- Acomodar facturas
- Corte de caja
- En algunos casos: sugerir productos al cliente
- Registrar la totalidad de las ventas
- Suministra a su superior los movimientos diarios de caja
- Registra directamente operando una computadora o caja los movimientos de entrada y salida de dinero
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía

- Procesar las devoluciones o cambios de mercancía solicitados por el cliente
- Carga y descarga de mercancía
- Cotejar la lista de paquetes con la documentación de envíos y entregas
- Revisar las especificaciones de los paquetes
- Establecer la ruta más eficiente para realizar la entrega
- Inspeccionar los vehículos antes de su salida
- Conducir el vehículo siguiendo la ruta establecida
- Entrega de paquete al destinatario correspondiente
- Llevar un registro de los paquetes entregados
- Reportar emergencias, retrasos o accidentes
- Realizar reparaciones menores de vehículo
- Limpiar las áreas internas de la organización.
- Desinfectar los pisos y demás superficies utilizando trapeadores. Productos especializados de limpieza
- Desempolvar y limpiar equipos de oficina, tomando las precauciones necesarias para no dañarlos
- Reabastecer los sanitarios con jabón, papel sanitario y demás insumos
- Seguir las instrucciones y tomar las medidas de seguridad pertenecientes al manejar cualquier tipo de liquido
- Desechar la basura y demás residuos siguiendo los protocolos establecidos para ello
- Llevar un inventario y solicitar los materiales que necesiten ser reabastecidos
- Acomodar mercancía en los anaqueles
- Acomodar mercancía faltante y colocarla al frente
- Atender llamadas de clientes
- Entrega a domicilio
- Cortes contables de todas sucursales

**Práctica de descripción de puestos y práctica de equidad.** Una vez elaborado la jerarquización y departamentalización se procedió a la elaboración de las descripciones de cada puesto, con el fin de que cada ocupante no presente duplicidad de funciones y existe una adecuada distribución de las mismas, para ello fue necesario obtener la información mediante un cuestionario adaptado de (Dessler, 2015 y Münch y García, 2017), anexo “G”, el cual se aplicó a los trabajadores de la empresa.

Posteriormente obtenida la información con el cuestionario, se revisó el organigrama, como no existían antecedentes de ninguno de los puestos, fue necesario la elaboración de la descripción de cada uno de los puestos que conforman la estructura organizacional de la empresa, finalmente se verificó la información con los ocupantes de cada puesto de trabajo y se elaboraron las descripciones y especificaciones de los mismos.

Finalmente, para dar a conocer la planeación estratégica y organización, que comprendió la elaboración de visión, misión, objetivos, estrategias y metas, además se aprovechó para presentar el organigrama de la empresa y las descripciones de puestos del mismo, se citó a una reunión de grupo y se compartió mediante una presentación proyectada, así mismo, se realizaron dinámicas con el fin de que los asistentes se familiarizaran con la información obtenida.

Figura 3. Compartiendo la visión



Figura 4. Compartiendo la misión



**Práctica de reuniones de resolución de problemas y práctica de participación.** Para estas prácticas se llevaron a cabo de forma semanal, una reunión con los empleados de cada unidad de negocio los días lunes (Tecuala), y jueves (Acaponeta) en horarios de 6:00 p.m. A 8:00 p.m. Algunos temas que se trataron, bajas ventas, problemas de organización y distribución de productos, control de inventarios y capacitación de personal.

Con la participación del personal mediante lluvia de ideas se proponía los problemas o áreas de oportunidad para elegir el prioritario, se generaban alternativas de solución y se elegía la más conveniente de acuerdo a costo y beneficio.

**Práctica de Manual de políticas y procedimientos de compra.** Para esta práctica se planteó de acuerdo al plan de acción (tabla 4) el objetivo contar con un manual de políticas y procedimientos para jefe de compras, de tal forma que se disminuyan errores y mejorar precios de compras con proveedores.

Como primer paso se realizó una revisión documental, una entrevista cara a cara con los trabajadores que apoyaban en esta actividad con el fin de recabar la información necesaria, no existía un responsable exclusivo, se analizó la información mediante análisis de contenido y se procedió a diseñar y elaborar dicho manual con la información obtenida. Para su aplicación se contrató una persona encargada del área de compras y se le capacitó en los sistemas administrativos, así como en el uso del manual de políticas y procedimientos de compras. Además, se asignó una auxiliar de prácticas profesionales para contribuir a regularizar el sistema de inventarios.

**Práctica de *marketing mix* operativo y práctica de participación.** En estas prácticas se diseñaron las estrategias con la participación del personal en base a la información obtenida en la planeación estratégica de la tabla 16, se consideraron estrategias de producto, precio, plaza y publicidad.

#### **Estrategias de producto.**

**Evento de aniversario.** Primero se acordó el diseño de una serie de artículos promocionales (*souvenirs*) que presentaran la imagen corporativa de la empresa ferretera, para entregarlos el día del evento. Así mismo se entregaron

volantes, se realizó perifoneo en las localidades y se invitó a clientes en general, representantes de constructoras, albañiles, fontaneros, carpinteros y electricistas a su aniversario.

El objetivo fue ofrecer la gama de productos, marcas y promociones que se ofrecían, se probaron equipos, se exhibió el banco de herramientas, se regaló a las asistentes tarjetas de presentación, camisetas, tasas, llaveros y gorras etc. Además, se contó con asesoría especial por parte de los vendedores (as) capacitados para brindar información a los clientes que preguntaban por alguna marca o producto, así como el adecuado uso del mismo.

**Sorteos por internet.** Para esta acción se dio a conocer por medio de comunicaciones en redes sociales, posteo, etiquetados a clientes que dieron *like*, mismos que se les sorteó accesorios por medios de las redes, estos se midieron mediante los *likes* que obtuvieron, por determinado tiempo de acuerdo al plan de acción.

### **Estrategia de precio**

**Descuento en productos baja rotación desde el 25 al 40%.** Se identificaron los productos de baja rotación en los inventarios para establecer los descuentos desde un 25 al 40 % dependiendo del costo de adquisición. También se organizaron y se mostraron a la vista en la empresa, además se armonizó con un sonido de audio para atraer la atención de los posibles clientes que pasan por el lugar y se repartieron volantes para dar a conocer las promociones especiales.

### **Estrategia de plaza**

**Visita a clientes potenciales.** Un vendedor visitó a las empresas constructoras, albañiles, carpinteros, electricistas, fontaneros, así como público en general, para colocar productos según sus necesidades. No obstante, para esta acción se contrató un vendedor con experiencia en ventas y a un auxiliar para capacitarlo en asesoraría y orientación al cliente en los equipos y productos de ferretería. Para esta estrategia los vendedores realizaron presentaciones por medio de su catálogo de ventas al mismo tiempo se

aprovechó para invitarlos a los eventos de aniversario y charlas por un experto auspiciado por algún proveedor (ejemplo como utilizar el cemento, productos para el campo).

**Charlas a Contratistas y profesionales del hogar (albañiles, electricistas, fontaneros, carpinteros).** Se les hizo una invitación a los contratistas de empresas constructoras, albañiles, fontaneros, carpinteros, electricistas y público en general a participar en las charlas y presentaciones realizadas por expertos que forman parte de los proveedores de diferentes marcas de ferretería y otros productos como los del campo. Los clientes tuvieron la oportunidad de probar el funcionamiento de los equipos y practicar la elaboración con materiales de prueba al igual que obtener descuentos al afiliarse como cliente distinguido y exclusivo.

#### **Estrategias de publicidad**

**Publicitar los productos a través de redes sociales, página web, perifoneo, voceo y volantes dando a conocer eventos, sorteos, promociones y descuentos.** Para esta acción se elaboraron los trípticos y volantes, se entregaron a los posibles clientes, además se contrató una motocicleta por cuatro horas para que recorriera las diferentes colonias y localidades de Acajoneta y Tecuala Nayarit. También se asignó a una persona de ventas para que estuviera al pendiente de la publicidad en la página de la empresa y redes sociales, con la intención de dar a conocer las promociones y eventos a realizar.

**Práctica de provisión de personal, práctica de justicia y práctica de oportunidad.** Se elaboró una guía para el gerente general o propietario de las microempresas, que le sirva como referencia al momento de realizar la provisión de personal en la organización; ya que al ser una empresa catalogada como micro no es conveniente la contratación de una persona especializada y exclusiva para realizar dichas labores de recurso humano por el momento; quizá en un futuro sí.

Para realizar el proceso de aplicación de esta práctica fue necesario que el gerente general y gerentes de unidad de negocios utilizaran en las nuevas

contrataciones de personal la guía de provisión de personal. Los pasos que se llevaron a cabo para cubrir las vacantes en asesor de ventas, cajero, contador, jefe de compras y gerente de negocio.

**Reclutamiento.** Es el primer paso para la contratación de asociados, este se realizó de dos formas:

Reclutamiento interno: debido a que se presentó una vacante para el puesto de gerente de negocio en una de las sucursales, se promovió a manera de ascenso, brindando la misma oportunidad; para lo cual se convocó a los colaboradores que cumplían con las políticas para participar por medio de un memorándum (figura 5) y además se les aviso en un pizarrón de avisos.

Así mismo a la par, fue necesario acudir al reclutamiento externo para cubrir la vacante que se generaría al realizar el ascenso, al igual para las otras vacantes existentes.

Figura 5. Memorándum



Fuente: elaboración propia

Reclutamiento externo. Se lanzó una convocatoria para atraer aspirantes con talento y competencias para lograr un alto desempeño en los puestos vacantes, se realizó por medio de anuncios publicitarios en la propia tienda, en lonas impresas y poster (figura 6).

Figura 6. Poster

**SKOLARIS**

**¿cansado de buscar empleo?  
¡¡Ya no busques más!!...  
Skolaris te invita a formar parte de nuestro  
equipo de trabajo!  
¡Ven y únete!...**

**Solicitamos:**

- Asesor de ventas
- Cajero
- Administrador
- Contador

**Ofrecemos:**

- Salario base
- Buen ambiente de trabajo
- Prestaciones de ley
- Estabilidad laboral

Presenta tu solicitud elaborada en: Av. México #57 norte col. Centro, Acajoneta Nayarit.  
o en Skolaris Tecuala: Av. México #1 esq. con Ignacio Allende col. Centro.  
tel: (325) 252 26 16

**¡Conviértete en nuestro  
COLABORADOR!**

[www.skolaris.com.mx](http://www.skolaris.com.mx)

Fuente: elaboración propia

**Selección.** Para garantizar una selección exigente, justa y eficaz se siguió el mismo procedimiento para todos los candidatos, se recibieron las solicitudes de empleo y/o *curriculum vitae* en un lapso de tiempo estipulado no mayor a 15 días, para llamar a los candidatos a una entrevista inicial individual, donde se les realizaron una serie de preguntas relacionadas con su trabajo anterior, metas de vida, situación familiar y expectativas del trabajo, en la etapa siguiente se convocó al grupo de aspirantes y se les realizó una prueba llamada 16PF o test de personalidad la cual consta de una serie de 185 preguntas, una vez obtenidos los resultados de las pruebas realizadas, se seleccionaron las personas para el puesto correspondiente a asesor de ventas, caja, contadora,

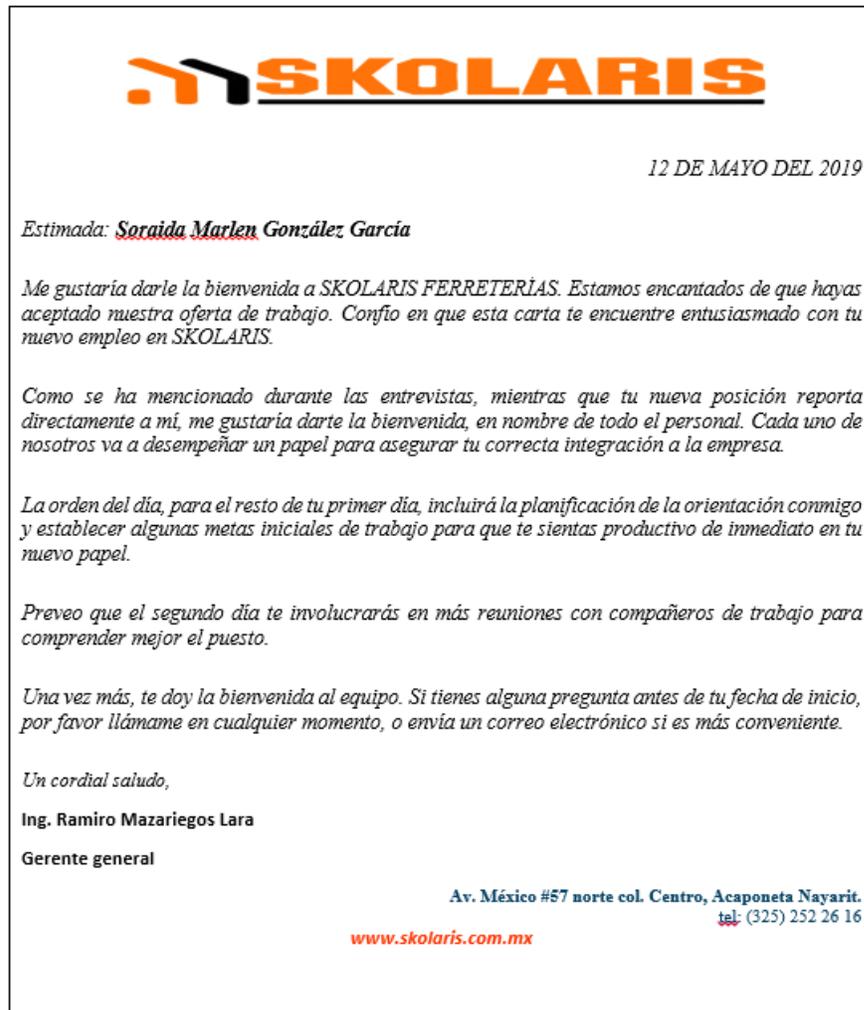
jefe de compras y gerente de negocio, el siguiente paso fue comunicarle a las personas para que asistieran a una última entrevista cara a cara en donde se le otorgó la información necesaria, así como los documentos a presentar para su contratación.

**Contratación.** En esta etapa cada una de las personas firmó un contrato laboral primero por tres meses, además se les solicitó presentar la documentación requerida para ingresarlo como trabajador.

- Currículum vitae con fotografía o solicitud de empleo
- Copia del último grado de estudios realizados.
- Copia de una identificación oficial vigente (credencial del INE, pasaporte o cédula profesional).
- Copia del comprobante de domicilio (recibo de luz o recibo del teléfono)
- Copia del CURP
- Copia del RFC
- Certificado de no antecedentes penales.
- Contrato laboral firmado (primero por 3 meses)
- Número de seguridad social

**Inducción.** Finalmente para el proceso de inducción a la empresa, se les entregó una carta de bienvenida a la empresa (Figura 7), se reunió al personal y se les presentó formalmente a los nuevos colaboradores y se le indicó bajo qué persona estarían a cargo para asesorarlo y capacitarlo en los primeros días en el puesto, así mismo se les presentó las generalidades de la empresa y se les sugirió consultarlas de ser necesario en línea (antecedentes, visión, misión, valores, descripción de su puesto de trabajo y reglamentos de trabajo), dichas actividades fueron realizadas por el gerente general de la empresa.

Figura 7. Carta de bienvenida



Fuente: elaboración propia

### **Práctica de evaluación del desempeño, práctica de justicia y equidad.**

Con la finalidad de fomentar la creación de una cultura de alto desempeño en los trabajadores, elevar su autoestima personal y ser lo más objetivo posible, se seleccionó el método de escalas gráficas de puntuación el cual se realizó a manera de 360 grados, fue necesario utilizar un cuestionario estándar (ver anexo H) diseñado por Chiavenato (2015), se le aplicó a cada uno de los trabajadores involucrados, a su superior, compañero de puesto y subordinado. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 26. Resultados de evaluación del desempeño

Nombre del puesto	Puntos
Gerente de negocio Acaponeta	95
Gerente general	89
Contadora	88
Asesor de ventas especializado	85
Asesor de ventas básico	85
Cajera	84
Jefe de Compras	77
Asesor de ventas básico	76
Gerente de negocio Tecuala	75
Auxiliar de compras	70
Asesor de ventas básico	68
Asesor de ventas básico	64

Fuente: elaboración propia

En el caso de la evaluación por cumplimiento de objetivo se realizó mediante la revisión de los mismos en base a la planeación estratégica. Para la evaluación por método de puntos se realizará dos veces por año, mientras que la evaluación por objetivos es mensualmente.

**Práctica de remuneración y compensaciones, práctica de participación, práctica de justicia y equidad.** El sistema de remuneración y reconocimiento debe ser común en toda la empresa para garantizar la equidad salarial y justicia, debe tratar de estimular, sostener y mostrar la aprobación, para lo cual es necesario trabajar en dos sentidos en sueldo, salario o y prestaciones.

**Sueldos.** Primeramente, se establecieron los sueldos base considerando la equidad, para lo cual se presentó y diseño la estructura salarial a las microempresas, se utilizó la metodología planteada por Varela (2018, p. 133), ya presenta un caso similar y se ajusta adecuadamente al estudio que se está realizando, el cual consiste en:

**Análisis y descripción de los puestos.** Este es el primer paso para la definición de la estrategia de pago de una organización, en este caso de un grupo de microempresas, por lo que se utilizó el análisis y descripción de

puestos diseñados para cada uno de ellos, esto para conocer las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo sujetos a estudio.

**Valuación del puesto.** Fue el siguiente paso, para el cual se utilizó el modelo de alineación. Por lo tanto, se seleccionó a los miembros del comité valuador los cuales fueron cuatro empleados claves de la empresa, el administrador general, dos gerentes de tienda y un agente externo.

Así mismo, se les facilitó el listado y descripción de cada uno de los puestos sujetos de valuación. Además, se le convocó a una reunión al comité valuador.

Una vez reunidos el comité valuador, se les solicitó iniciar con la valuación considerando los criterios de ordenación por similitud, como se trata de una microempresa, la cantidad de puestos no es muy amplia así que fue fácil y rápida su valuación. Posteriormente, se les presentó los resultados de cada uno, en un pizarrón con la intención que todo el comité analizará y manifestará sus comentarios, sin embargo, no existieron grandes diferencias en las puntuaciones asignadas; a continuación, se muestran en la tabla 27.

Tabla 27. Comité valuador

Puesto	Miembros del comité				Suma	Promedio
	Miembro	Miembro	Miembro	Miembro		
Gerente general	1	1	1	1	4	1
Cajero	4	3	7	6	20	5.00
Asesor de ventas especializados	4	3	6	4	17	4.25
Contadora	2	3	3	3	11	2.75
Afanador	5	5	9	8	27	6.75
Jefe de Compras	3	3	4	3	13	3.25
Gerente de negocio	2	2	2	2	8	2.00
Asesor de ventas básico	5	5	4	5	19	4.75
Entrega	4	4	8	7	23	5.75
Auxiliar de compras	4	4	5	3	16	4.00

Fuente: elaboración propia

También se realizaron los ajustes de alineación y se le informó al gerente general y trabajadores de los resultados obtenidos de la valuación, las tabla 28 y 29, describen de forma clara su orden y alineación.

Tabla 28. Ajustes a la alineación

Puesto	Miembros del comité				Suma	Promedio
	Miembro	Miembro	Miembro	Miembro		
Gerente general	1	1	1	1	4	1
Gerente de negocio	2	2	2	2	8	2.00
Contadora	2	3	3	3	11	2.75
Jefe de Compras	3	3	4	3	13	3.25
Auxiliar de compras	4	4	5	4	18	4.50
Asesor de ventas especializados	4	3	6	4	17	4.25
Asesor de ventas	5	5	4	5	19	4.75
Cajero	4	3	7	6	20	5.00
Entrega	4	4	8	7	23	5.75

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Ajustes a la alineación final

Puesto	Alineación
Gerente general	1
Gerente de negocio	2
Contadora	3
Jefe de Compras	4
Asesor de ventas especializado (veterinaria y agrícola)	5
Auxiliar de compras	6
Asesor de ventas básico (ferretería y pisos)	7
Cajero	8
Entrega	9

Fuente: elaboración propia

Finalmente se procedió a verificar los sueldos actuales para realizar su análisis, se observaron problemas de equidad interna (tabla 30), debido a que hay puestos que ganan más y con menor nivel de alineación. Es el caso de los gerentes de negocio, estos ganan menos que uno de los gerentes de su mismo nivel incluso menos que un asesor de ventas especializado, así mismo está el caso de la contadora y jefe de compras están por debajo del nivel adecuado.

Tabla 30. Alineación con sueldo actual

Puesto	Alineación	Sueldo
Gerente general	1	\$10,057.20
Gerente de negocio Acaponeta	2	\$ 5,051.25
Gerente de negocio sucursal Acaponeta	2	\$ 3,331.60
Gerente de negocio Tecuala	2	\$ 3,750.00
Contadora Acaponeta	3	\$ 3,399.75
Contadora Tecuala	3	\$ 3,399.75
Jefe de Compras	4	\$ 3,409.95
Auxiliar de compras	5	\$ 3,901.95
Asesor de ventas especializado	6	\$ 4,370.85
Asesor de ventas especializado	6	\$ 3,901.95
Asesor de ventas básico	7	\$ 3,180.00
Asesor de ventas básico	7	\$ 3,331.60
Asesor de ventas básico	7	\$ 3,214.80
Cajero	8	\$ 3,331.60
Entrega	9	\$ 2,188.80

Fuente: elaboración propia

Del análisis obtenido de la alineación, se propuso se nivelarán los sueldos de la siguiente forma, ver la tabla 31.

Tabla 31. Alineación final de puestos con sus respectivos sueldos

Puesto	Alineación	Sueldo
Gerente general	9	\$10,057.20
Gerente de negocio	8	\$5,051.25
Contadora	7	\$4,500.00
Jefe de Compras	6	\$4,500.00
Asesor de ventas especializado	5	\$4,370.85
Auxiliar de compras	4	\$3,331.60
Asesor de ventas básico	3	\$3,331.60
Cajero	2	\$3,331.60
Entrega	1	\$2,500.00

Fuente: elaboración propia

Además, se continuó con el cálculo para determinar el valor en unidades monetarias que cada nivel asignado en el puesto.

De acuerdo a Varela (2018, p. 136), se debe determinar el valor en unidades que cada punto o nivel tiene asignado en el puesto, por lo tanto, propone determinar su función lineal que indique precisamente ese valor, para lo cual se partió de la siguiente ecuación.

$$Y = a + bx$$

Donde

Y=variable dependiente, X=variable independiente, “a” es el punto de intersección y “b” es el coeficiente de regresión, la pendiente de la recta que se ajusta a los datos.

Por lo tanto,

Y= Sueldos

X= Puntos de los puestos

Posteriormente para determinar los valores de las unidades de los puestos. Se utilizó el método de los mínimos cuadrados, que es un modelo de regresión lineal simple, su fórmula es:

$$y - \bar{y} = \frac{\sum (\bar{x}_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum (x_i - \bar{x})^2} (x - \bar{x})$$

Para su cálculo se utilizó el programa de Excel, en el cual primero se sustituyó los valores con la información de la tabla 31, obteniendo la tabla 32 que se muestra a continuación:

Tabla 32. Valores para cálculo de la curva de la equidad interna

Puesto	Puntos	Sueldos				
	X <sub>i</sub>	Y <sub>i</sub>	X <sub>i</sub> - X	Y <sub>i</sub> - Y	(X <sub>i</sub> - X) (Y <sub>i</sub> - Y)	(Y <sub>i</sub> - Y) <sup>2</sup>
Gerente general	9	\$10,057.20	4	\$5,504.52	\$22,018.09	16
Gerente de negocio	8	\$5,051.25	3	\$498.57	\$1,495.72	9
Contadora	7	\$4,500.00	2	-\$52.68	-\$105.36	4
Jefe de Compras	6	\$4,500.00	1	-\$52.68	-\$52.68	1
Asesor de ventas especializado	5	\$4,370.85	0	-\$181.83	\$0.00	0
Auxiliar de compras	4	\$3,331.60	-1	-\$1,221.08	\$1,221.08	1
Asesor de ventas basico	3	\$3,331.60	-2	-\$1,221.08	\$2,442.16	4
Cajero	2	\$3,331.60	-3	-\$1,221.08	\$3,663.24	9
Entrega	1	\$2,500.00	-4	-\$2,052.68	\$8,210.72	16
<b>Totales</b>	<b>45</b>	<b>\$40,974.10</b>	<b>0</b>	<b>-\$0.0</b>	<b>\$38,892.97</b>	<b>60</b>
<b>Promedios</b>	<b>5</b>	<b>\$4,552.68</b>				

Fuente: miembros de la empresa

De forma manual, al sustituir en la ecuación, se obtuvo:

$$Y = 4552.68 \frac{38,892.97}{60} (x-5)$$

$$Y = 4 552.68 + 648.22 x - 3254.25$$

$$Y = 1311.60 + 648.22x$$

Al sustituir los valores de la regresión lineal en los sueldos. Quedaron de la siguiente forma:  $Y = 648.22 + 1311.6 (9) = \$7,145.58$ . Para el resto de los resultados se utilizó el programa de Excel (tabla 33).

Tabla 33. Resultados obtenidos de la equidad interna

Regresión lineal simple			
Título del puesto	Alineación final	Sueldo quincenal	Equidad interna
Gerente general	9	\$10,057.20	\$7,145.58
Gerente de negocio	8	\$5,051.25	\$6,497.33
Contadora	7	\$4,500.00	\$5,849.11
Jefe de Compras	6	\$4,500.00	\$5,200.90
Asesor de ventas especializado	5	\$4,370.85	\$4,552.68
Auxiliar de compras	4	\$3,331.60	\$3,904.46
Asesor de ventas básico	3	\$3,331.60	\$3,256.25
Cajero	2	\$3,331.60	\$2,608.03
Entrega	1	\$2,500.00	\$1,959.82
<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>\$40,974.10</b>	<b>\$40,974.16</b>

Fuente: adaptada de Varela (2018).

En la tabla 33, se observan los resultados obtenidos para lograr la equidad interna en la empresa de ferretería, mediante el modelo se distribuyó en forma equitativa el total de la nómina tomando en cuenta los puntos asignados a los puestos. A manera de interpretación se puede decir que el valor en unidades monetarias de cada punto es igual a \$648.22 más el valor de la ordenada al origen, es de \$1311.60.

Se le presentó la propuesta de sueldos al gerente general de la organización, sin embargo, solo se logró la aprobación de aumento al puesto de gerente de negocio, contadora, jefe de compras y para asesores de ventas sueldo variable (sueldo base más comisión por venta).

En lo que se refiere al paquete de prestaciones se estableció respetar los beneficios que marca la Ley federal del trabajo, como son; aguinaldo, vacaciones, días de descanso semanal, reparto de utilidades, seguridad social y días festivos. Además, se solicitó a los trabajadores manifestaran que otros apoyos les gustaría recibir de aparte de la empresa que no estaba establecidos por Ley. De las respuestas obtenidas se eligieron dos aprobadas por la administración de la empresa que fueron, permiso con goce de sueldo y

descuentos en compra de mercancía, finalmente también se acordó reconocer el logro de metas, no solo económicamente sino pública y verbalmente ante sus compañeros.

Para la implementación de esta práctica, primeramente, se presentó en una reunión con todos los trabajadores de la empresa el nuevo esquema de remuneraciones y compensaciones, en él se mostró su sueldos y salarios, el paquete de prestaciones por ley y las que la empresa agregó, así como la forma de reconocimientos intrínsecos (reconocimientos verbales y gestos) al trabajador.

**Práctica de capacitación y prácticas de oportunidad.** En este caso se partió del modelo (ADDIE) que plantea Dessler (2015), primeramente, se deben detectar las necesidades de capacitación. Con el análisis de puestos y evaluación del desempeño se identificó lo siguiente:

Capacitación para empleados nuevos y actuales

- Para el puesto de asesor de ventas, se consideró conveniente recibir una capacitación para el grupo de 11 empleados de esta área de la empresa en atención a clientes, así mismo para completar su conocimiento y habilidades otra capacitación en servicios básicos en electricidad, carpintería, tabla roca, fontanería y plomería.
- Para el área de compras fue necesario capacitación en los sistemas administrativos (contpaq, adminpac) del nuevo personal.
- En la administración también fue necesario preparar a tres empleados para los puestos de gerente de negocio y general. Para este grupo se le envió a una capacitación en aula en habilidades gerenciales.

Por lo tanto, fue necesario recurrir a la subcontratación de servicios del Instituto de Capacitación para el Trabajo en Nayarit (ICATEN) y la Universidad Autónoma de México (UNAM), asimismo se apoyó con cursos impartidos por proveedores para brindar mayor aprendizaje.

**Práctica de registro contable.** Se realizó dicha práctica con la finalidad de contar con información confiable y actualizada ya que sus registros presentaban deficiencias por lo que dicha información no permitía a la

administración realizar una buena toma de decisiones. Se le solicito a la contadora interna llevara a cabo todos los registros y movimientos contables necesarios que se generaran como resultado de las operaciones de la empresa, así mismo, con apoyo del contador externo se le solicito la elaboración de estados financieros correspondientes para ser entregados al administrador general, con el propósito de su utilización para las diversas tomas de decisiones.

**Evaluación.** Para la evaluación de las prácticas organizacionales aplicadas, fue necesario diseñar un sistema de control que permitiera comprobar hasta qué punto se cumplieron los objetivos previstos en el plan de acción, a continuación, en tabla 34 se muestra la información.

Tabla 34. Sistema de control

Indicador	Práctica a evaluar	Objetivos o metas	Método de evaluación
Dirección y administración	-Práctica de planeación estratégica -Práctica de participación	Elaborar un plan estratégico para la empresa y que el 100% del personal lo conozca.	Cuestionarios PyMe-Jica y Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer
	-Práctica de estructura organizacional	Contar con un organigrama, que conozcan las líneas de autoridad y mejore la comunicación	
	-Práctica de descripción de puestos -Practica de equidad	Elaborar la descripción de los puestos de la empresa, que el 100% del personal la conozcan y perciban la equidad de carga de trabajo para evitar conflictos	
	-Práctica de resolución de problemas o mejoras. Práctica de participación	Solucionar al menos 2 áreas de oportunidad por mes, obtener el 100% de participación del empleado y mayor compromiso organizacional del trabajador	
Compras	-Práctica de manual políticas y procedimientos de compras	Contar un manual de procedimientos para jefe de compras para disminuir errores y mejorar precios de compras con proveedores	
Ventas y tienda	-Prácticas de marketing mix operativo	Contar con un plan de marketing para ventas e incrementarlas en 20% anual	

	-Práctica de participación	para el 2019 con respeto al 2018	
Recurso Humanos	-Práctica de provisión de personal -Práctica de justicia -Prácticas de oportunidad	Contar con una guía para la admisión de personal y lograr la percepción en los trabajadores de oportunidad crecimiento interno, atraer talentos y competencias, además de conseguir expectativas de alto desempeño en el personal para evitar la rotación del mismo en un 50%	
	-Práctica de evaluación del desempeño -Practica de justicia -Practica de equidad	Contar con un método de evaluación 360 grados y alinear las contribuciones de los empleados, así como conocer el desempeño del personal de la empresa y provocar la percepción en ellos de justicia procesal y equidad	
	-Práctica remuneración y compensación -Practica de justicia -Practica de equidad -Práctica de participación	Elaborar un programa de remuneración y compensaciones, así como hacer participar al personal 100% en elegir el paquete de beneficios para lograr que los empleados tengan una percepción de equidad salarial, de género y aumenten su motivación	
	-Práctica de capacitación -Prácticas de oportunidad	Capacitar al personal y fortalecer su desarrollo en la empresa y así lograr evitar la rotación	
Finanzas	Práctica de registro contable	Contar con registros contables y estados financieros actualizados y confiables	

Fuente: elaboración propia

Con el establecimiento de indicadores de evaluación fue posible medir y obtener los resultados de la implementación de las diferentes prácticas organizacionales (gerenciales y asociadas al empleado). A continuación, se presentan en el capítulo cinco de resultados.

## Capítulo. 6. Análisis e interpretación de resultados

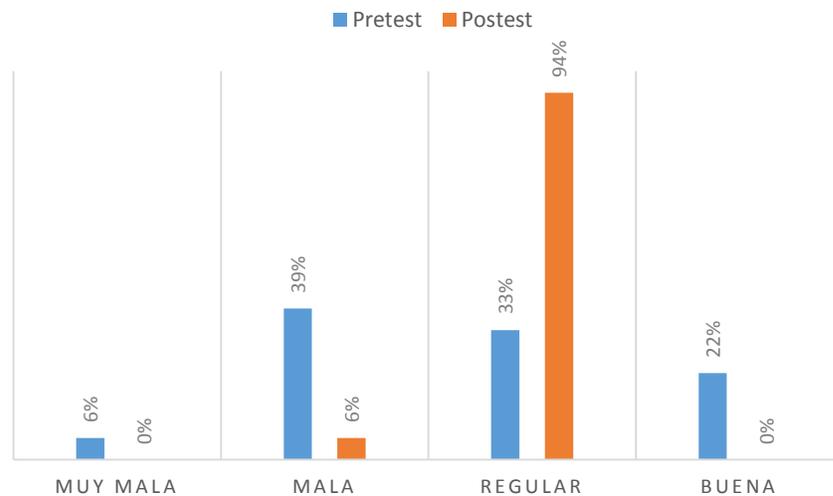
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el *pretest* y *postest* aplicado en el grupo de microempresas de giro comercial ferretera de los municipios de Tecuala y Acaponeta Nayarit, México.

### 6.1. Influencia del Programa de Prácticas Organizacionales en el Clima Organizacional

Para conocer la influencia que tuvieron las prácticas organizacionales en la percepción del clima organizacional, se realizó una primera evaluación (*pretest*) en enero del 2019 y posteriormente se implementó el plan de prácticas organizacionales, así mismo, se realizó en una segunda evaluación (*postest*), en noviembre del mismo año.

A continuación, se muestra el análisis de los 18 cuestionarios del clima organizacional de Litwin y Stringer aplicados a los empleados de la empresa.

Gráfica 1. Comparativo de la dimensión de estructura

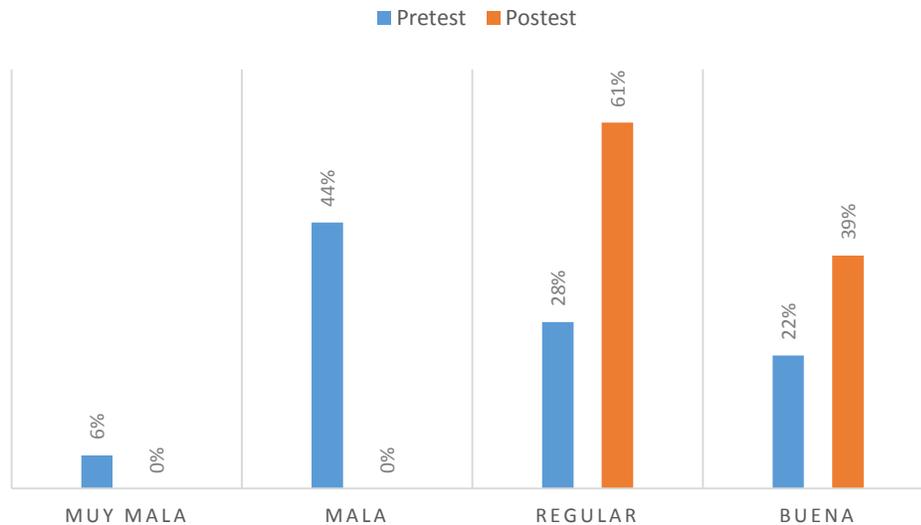


Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica 1, la percepción con respecto a la dimensión de estructura en el *pretest* se encontraba distribuida de la siguiente forma, un 39% y 33% entre mala y regular, sin embargo, se mostraba un 22% que comentaba era buena, existían algunas obligaciones y regulaciones

trasmitidas por los canales formales mientras, en el *posttest* 94% manifestó haber mejorado de una forma regular, es decir, su estructura organizacional, era menos rígida, ya se les permitió a los empleados cierta libertad, y estaban definidos los trabajos y organizados.

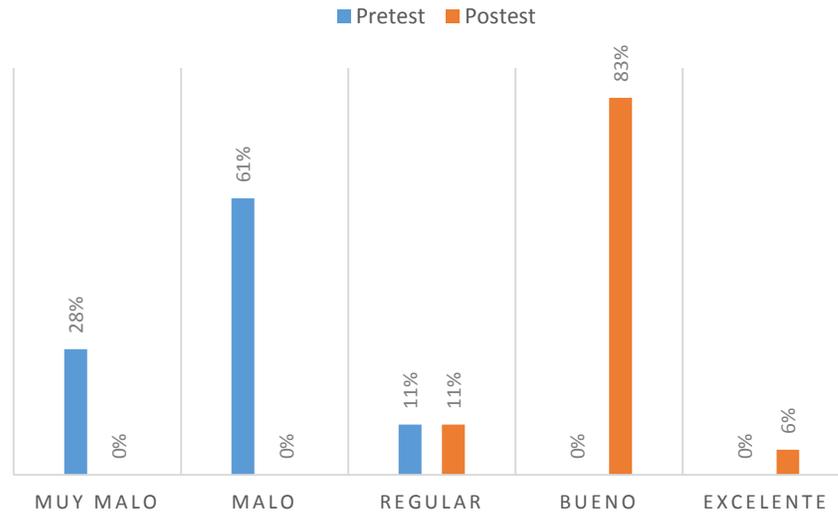
Gráfica 2. Comparativo de dimensión de responsabilidad



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la gráfica 2, la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones y desarrollo de su trabajo, se evaluó la dimensión de responsabilidad en el *pretest*, en su mayoría son tomadas desde la cúspide, solo en ocasiones se le permite decidir al empleado y se le brinda confianza (44% mala), por el contrario, en el *posttest* se presentó un impacto positivo con 61% y 39% entre regular y buena, ya que actualmente se responsabiliza y se les brinda mayor confianza para realizar el trabajo individual.

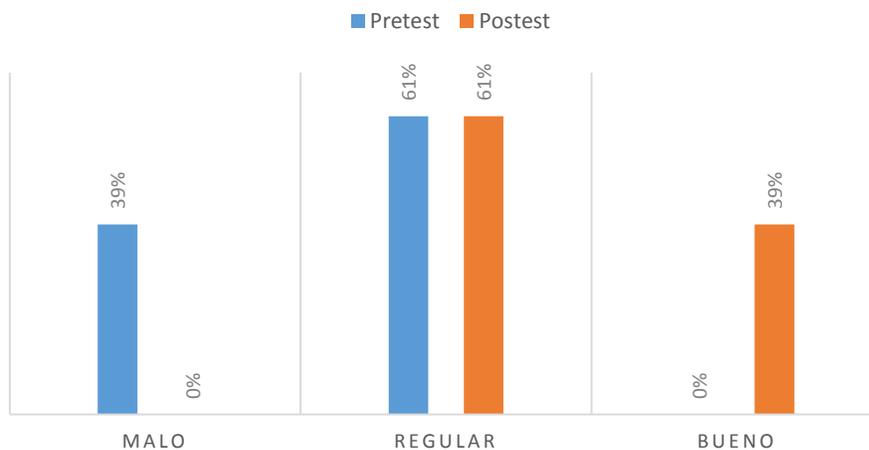
Gráfica 3. Comparativo de la dimensión de recompensa



Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere a la percepción de la dimensión de recompensa, en el *pretest* manifestaron que no existía política de incentivos, y el castigo era utilizado en algunos casos, recibió una evaluación de 61% mala y 11% muy mala, mientras, que en el *posttest*, la gráfica 3 muestra que su evaluación cambio a 83% buena, debido a que, ya existen políticas de incentivos y el sueldo de los trabajadores del área de ventas es un sueldo base más comisiones por venta realizadas.

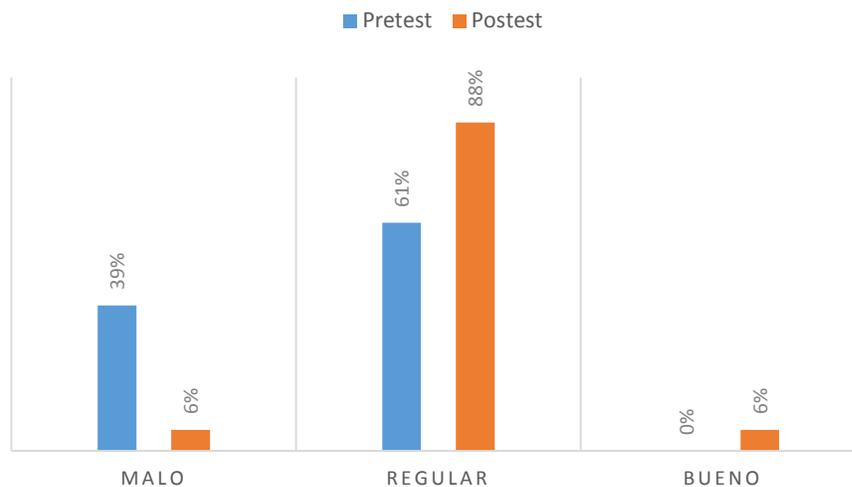
Gráfica 4. Comparativo de la dimensión de riesgo



Fuente: elaboración propia

La gráfica 4, hace referencia al comparativo de la dimensión del riesgo, se observa que en el *pretest* la percepción era regular con 61% y mala 39%, ya que la mayoría de los empleados entrevistados comentaron que en ocasiones son tomados en cuenta con cautela y los retos que se propone son calculados. En el *postest* mejoro una buena percepción con un 39%, esto demuestra que el programa de prácticas influyó positivamente en esta dimensión.

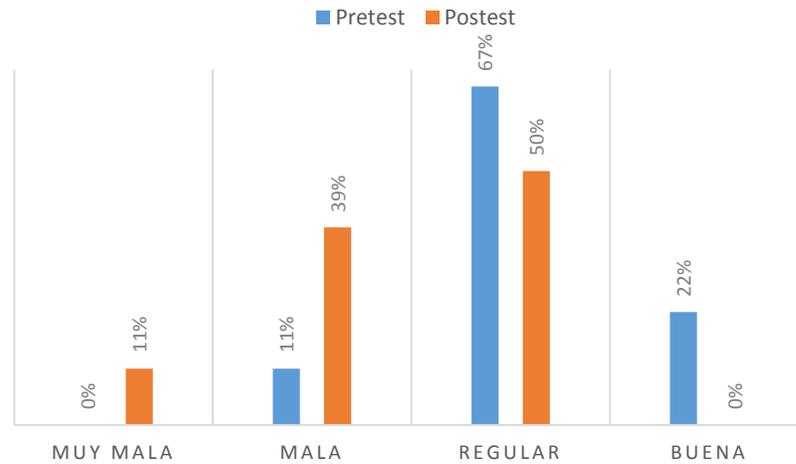
Gráfica 5. Comparativo dimensión de calor



Fuente: elaboración propia

La percepción obtenida en el *pretest* de la dimensión de calor, se muestra en la gráfica 5, el 61% la evaluó como regular, es decir, se percibía un ambiente poco amistoso, costaba mucho llegar a tener amigos, y las relaciones entre la administración y el personal era poca, únicamente la necesaria, por el contrario en el *postets* se observa un avance de 88% regular, los empleados comparten y conviven el día de sus cumpleaños, posadas navideñas, reuniones de equipo de trabajo, se conocen todos y predomina un ambiente de mayor amistad.

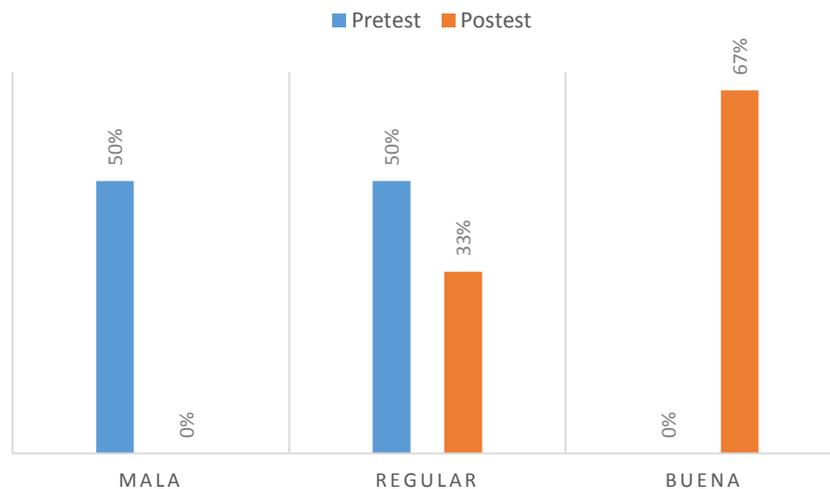
Gráfica 6. Comparativo de dimensión de apoyo



Fuente: elaboración propia

La dimensión de apoyo hace alusión a la existencia de un espíritu de ayuda tanto de gerentes como empleados de la empresa. En la gráfica 6 se presentan las evaluaciones emitidas, en el *pretest* y *postets*, se observa que hubo una mejor evaluación de la dimensión en el *pretest*, lo que permite deducir que no hubo impacto positivo. El apoyo recibido por sus jefes es regular, es decir solo en algunas ocasiones se les comprende cuando cometen un error, en cambio por parte de sus compañeros si reciben ayuda y colaboración en los trabajos difíciles.

Gráfica 7. Comparativo de dimensión estándares de desempeño



Fuente: elaboración propia

La dimensión con la percepción más baja en el *pretest* fue estándares de desempeño, la empresa no contaba con normas de desempeño, en la gráfica 7, se observa que recibió una evaluación perceptual de 50% mala y 50% regular. En la evaluación posterior (*postets*) obtuvo una mejor calificación con 67% buena, generado por el impacto del programa en el cual la organización ya cuenta con normas de desempeño, se evalúa al trabajador cada 6 meses con el método 360° y mediante el cumplimiento de objetivos establecidos mensualmente.

Gráfica 8. Comparativo de dimensión de conflicto



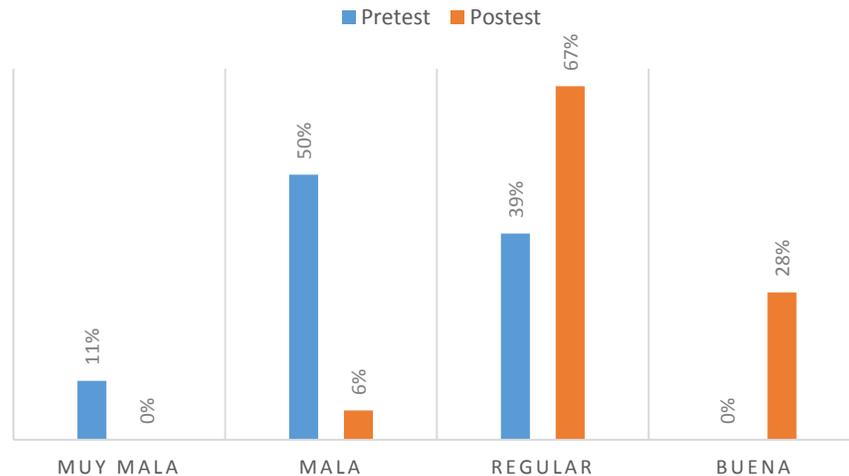
Fuente: elaboración propia

En relación a la dimensión conflicto perteneciente a la variable de clima organizacional, los resultados referentes a la categoría buena, muestra mejoría en la evolución de la percepción de los empleados evaluados. Para el *pretest* se obtuvo un valor de 6% y un 50% para el *postest*. Para la categoría regular, se obtuvo en el *pretest* un 50% y para el post un 50%.

Esta es una de las dimensiones donde hubo mayor impacto positivo ya que, no se aprovechaban las discrepancias entre departamentos y no se tomaban en cuenta las distintas opiniones para llegar acuerdos. Con la aplicación de la práctica de participación la percepción se modificó, actualmente al trabajador si se le invita a manifestar sus ideas, sin embargo, aún no se

sienten con la confianza para hacerlo, tratan de evitar las discusiones ya que mencionan que sus opiniones no serán tomadas en cuenta por la administración.

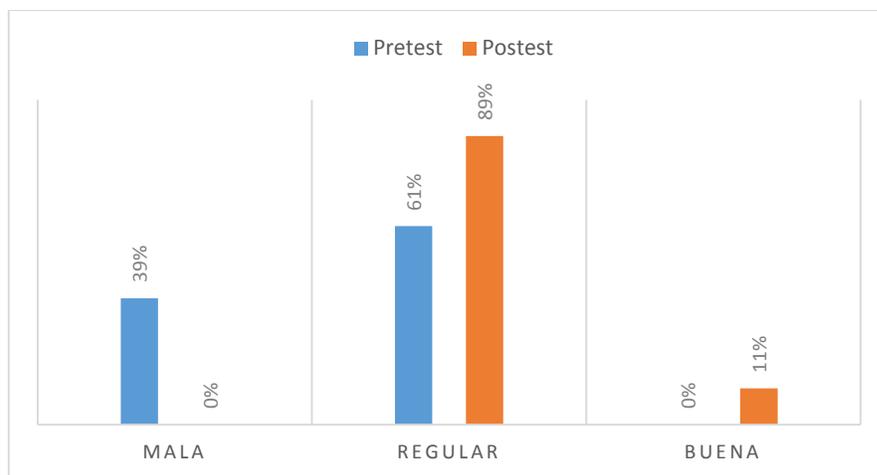
Gráfica 9. Comparativo Dimensión de identidad



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la gráfica 9 en el *pretest*, la percepción de esta dimensión recibió una evaluación de 50% mala y 39% regular, lo que manifestaron que no existía el sentimiento de pertenencia a la organización, en cambio, en el *postests* (67% regular) se determinó que, la organización fomenta la visión, misión, objetivos y valores, sin embargo, no son coherentes con aplicación de sus valores, están más preocupados por sus intereses que por la satisfacción de los trabajadores por lo que se debe seguir alineando la cultura.

Gráfica 10. Comparativo del Clima organizacional



Fuente: elaboración propia

La gráfica 10 muestra en general la percepción de los trabajadores, al respecto del clima organizacional de las microempresas, pasó de malo y regular (*pretest*) a regular y bueno después de la aplicación de las prácticas organizacionales (*postest*). En este sentido, los resultados reportaron una buena percepción en las escalas de estándares de desempeño, calor, responsabilidad, recompensa, riesgo y una regular percepción en conflicto, identidad, por el contrario, una mala de estructura y apoyo.

## 6.2. Impacto del Programa Prácticas Organizacionales (Gerenciales) en la eficiencia

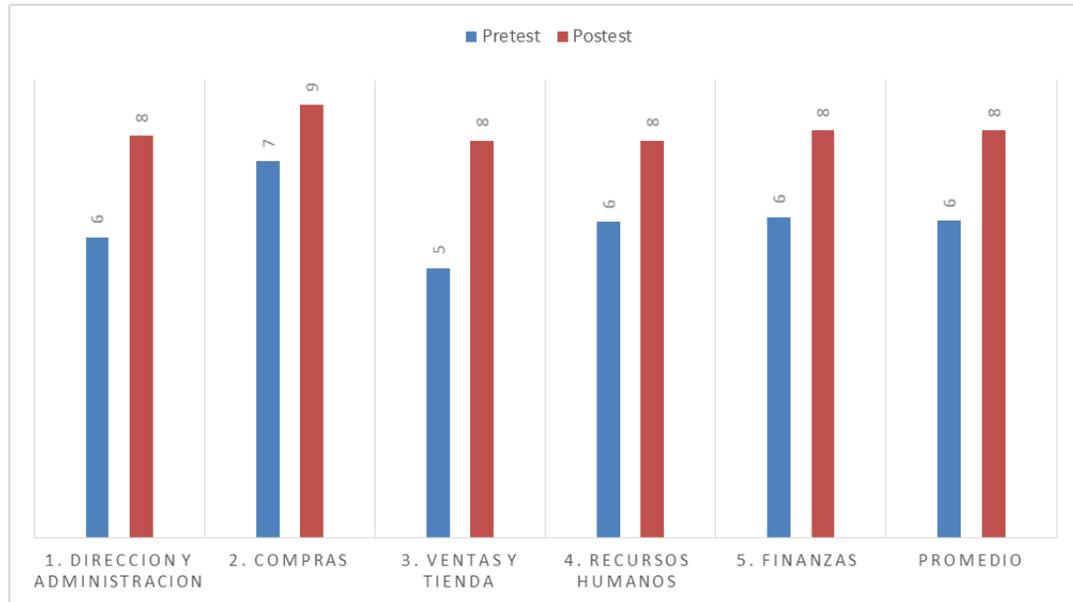
Es importante recordar el rol que tienen las prácticas organizacionales gerenciales en la empresa permiten el adecuado funcionamiento y la eficiencia organizacional obteniendo mejores resultados operacionales.

Como primer paso se realizó el análisis de datos de acuerdo con la evaluación del PyMe-Jica en el *pretest* y *postest*, se observó lo siguiente:

Las prácticas de dirección y administración permiten darle rumbo a la unidad económica y contar con estructuras definidas para evitar la duplicidad de funciones y una adecuada comunicación. En la gráfica 11 se muestran los resultados obtenidos de evaluar al grupo de prácticas de dirección y administración, estas fueron diagnosticadas con un puntaje de 6 (si tienen, pero no se llevan a la práctica muy frecuentemente) en cambio después de la intervención se obtuvo como puntaje final un aumento a 8 (Casi siempre se

usan las prácticas, pero no en su totalidad) en una escala que va de 2 muy mal a 10 excelente.

Gráfica 11. Prácticas Gerenciales



Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere al área de compras, es clave en el caso de las empresas de giro comercial ferretero, de ahí que se buscara un mejor desempeño. La gráfica 11, presenta los resultados obtenidos de la evaluación de estas prácticas, en el *pretest* aplicado en enero del 2019 el área presentó una calificación de acuerdo al PyMe-Jica de 7 (Casi siempre se usa, pero no en su totalidad), para noviembre del mismo año en una nueva evaluación (*posttest*) aumento a 9, es decir, se llevaron a cabo formalmente y se documentan por escrito además constantemente se actualizan.

Con respecto a las prácticas de ventas y tienda, la gráfica 11 presenta los resultados de la evaluación, en el *pretest* (fase diagnóstica) su calificación fue de 5 se cuenta con las prácticas y se lleva a cabo de manera informal, resultando las prácticas con menor grado de formalidad, después de la aplicación de las prácticas propuestas de *marketing mix* operativo se evaluó (*posttest*) con una calificación de 8, es decir ya se tienen por escrito las actividades de manera formal sin embargo, no se han consolidado, las estrategias de ventas, precios y promoción deben mejorarse en su aplicación.

Otro grupo de prácticas es el de recursos humanos. La gráfica 11 muestra claramente el comportamiento de estas prácticas en el *pretest* de enero del 2019, la calificación obtenida fue de 6, es decir, las prácticas se llevaban a cabo de manera informal mientras, que en el *postest* en noviembre del mismo año fue de 8 (las prácticas están por consolidarse y formalizarse), donde se debe mejorar y trabajar fuertemente es en aquellas acciones de bienestar y seguridad, así como fijar y aplicar las políticas de recursos humanos.

Para la práctica relacionada con las finanzas, este grupo de paso de 6 a 8 de calificación es decir se formalizó, están por escrito y se llevan a la práctica solo resta consolidarse.

En general la gráfica 11, presenta la evolución e impacto de las prácticas gerenciales, se observa que se generó un avance en la formalización de las prácticas en las diferentes áreas de la empresa, ya que el promedio general en la etapa de diagnóstico inicial (*pretest*) fue de 6 (regular), es decir, si existían prácticas organizacionales en las áreas de las microempresas, pero se llevaban a cabo de manera informal y a veces eran eficientes. Después de la aplicación de las prácticas propuestas en el plan de acción, fueron evaluadas nuevamente (*postest*) obteniendo como calificación promedio 8 (bien), lo quiere decir que, casi siempre se usan, pero no en su totalidad por lo que están por consolidarse en la actualidad. Cabe mencionar que el grupo de prácticas gerenciales con mejor impacto fue en el área de ventas de acuerdo a la evaluación realizada.

### **6.3. Contrastación de hipótesis estadísticas**

#### **Prueba de normalidad**

Primeramente, se verificó si las variables contaban con una distribución normal, por lo tanto, se utilizó el test de Shapiro Wilk el cual plantea la hipótesis nula que una muestra proviene de una distribución normal.

#### **Variable de estudio: clima organizacional**

H<sub>0</sub>: la distribución es normal

H<sub>1</sub>: La distribución no es normal

Si la significancia < .05 se rechaza H<sub>0</sub>

Tabla 35. Pruebas de normalidad

Shapiro Wilk	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	.62	18	.00

Fuente. Salida de resultados de SPSS

De acuerdo a la tabla 35, se puede apreciar que el estadístico de Shapiro Wilk tiene un valor de significancia .00 siendo menor al .05, esto nos indica que se rechaza la hipótesis nula, ya que la variable de clima organizacional no tiene una distribución normal.

### **Variable de estudio: prácticas organizacionales**

H<sub>0</sub>: la distribución es normal

H<sub>1</sub>: La distribución no es normal

Si la significancia < .05 se rechaza H<sub>0</sub>

Tabla 36. Pruebas de normalidad

Shapiro Wilk	Estadístico	gl	Sig.
Prácticas organizacionales	.88	18	.03

Fuente: Salida de resultados de SPSS

En cuanto a la variable de prácticas organizacionales se pudo apreciar en la tabla 36, que el estadístico de Shapiro Wilk tiene un valor de significancia .03 siendo menor al .05, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la variable de prácticas organizacionales no tiene una distribución normal.

Una vez comprobado que las variables bajo estudio no se comportan con una distribución normal, es conveniente en la contratación de las hipótesis la utilización de pruebas no paramétricas para muestras emparejadas o relacionadas. Por consiguiente, para la contratación de hipótesis se utilizó la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon, según se justificó en la sección de metodología.

### **Hipótesis de investigación (general)**

La implementación de un programa de prácticas organizacionales (práctica de planeación estratégica, estructura organizacional, descripción de puestos, resolución de problemas, manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras, marketing mix operativo, provisión de personal, evaluación del

desempeño, remuneración y compensación, capacitación, registro contable) influye positivamente en el clima organizacional de un grupo de microempresas comerciales de ferretería en los municipios de Tecuala y Acaponeta, Nayarit.

Para someterla al proceso de la prueba de hipótesis se llevó a cabo lo siguiente:

La lógica de la prueba de los rangos con signo de Wilconxon es similar a la de la prueba de  $t$  pareada. Si no hay diferencia en el antes y después, las diferencias entre las observaciones deberían tender a cero. Cabe mencionar que, en esta prueba la hipótesis se plantea en torno a la mediana de las diferencias (Md).

$$H_0: Md = 0$$

$$H_1: Md \neq 0$$

Md = Mediana de las diferencias del programa de prácticas organizacionales.

Se consideró un  $\alpha = 0.05$ , es decir, nivel de significancia de 5% y Si la significancia  $< .05$  se rechaza la  $H_0$ .

Tabla 37. Rangos del clima organizacional

	Rangos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Antes del programa - después del programa	Rangos negativos	0	.00	.00
	Rangos positivos	8	4.50	36.00
	Empates	10		
	Total	18		

Fuente: Salida de resultados de SPSS

En la tabla 37 se muestra que se analizaron 18 pares (los 18 trabajadores que se estudiaron). No hubo rangos negativos, se presentaron diez empates y ocho rangos positivos.

Tabla 38. Estadísticos de contraste del clima organizacional

Prueba de rangos con signo de Wilconxon	Antes del programa – después del programa
Z	-2.71
Sig. asintót. (bilateral)	.00

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Como se puede observar en la tabla 38, si se detectaron diferencias significativas ya que la significancia es .00 menor a .05, entre la percepción del

clima organizacional inicial (antes del programa) y la percepción del clima organizacional después del programa aplicado de prácticas organizacionales (postest).

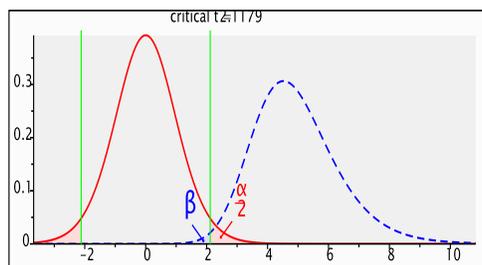
### **Cálculo de la potencia estadística y tamaño del efecto**

Para realizar los cálculos se utilizó el programa G\* Power v 3.1.9.4, a continuación, se muestran los resultados del contraste de la prueba de Wilcoxon para dos muestras relacionadas, se procedió a calcular el poder estadístico mediante un test post-hoc o retrospectivo ya que este permitirá conocer cuan fiable es nuestro análisis de contraste de hipótesis.

El tamaño del efecto ( $d=1$ ) se puede considerar grande, esto quiere decir, que la diferencia del efecto positivo en el clima organizacional se debe a la implementación del programa de prácticas organizacionales.

La potencia estadística ( $1-\beta= .99$ ) supera los niveles mínimos exigidos (80%), constatándose en la gráfica 13 que existe muy poca probabilidad de cometer un error de tipo II (1%) si se rechaza la hipótesis nula. En otras palabras, existe 99% de que existe una diferencia significativa.

Gráfica 13. Potencia estadística.



Fuente: Salida del programa de G\* power

### **Hipótesis particulares.**

$H_1$ : La aplicación de un programa de prácticas organizacionales influye en el calor de los trabajadores.

Para realizar la comprobación de la hipótesis 1, se procedió a la comprobación de la hipótesis nula. Considerando lo siguiente:

$$H_0: M_d = 0$$

$$H_1: M_d \neq 0$$

Md = Mediana de las diferencias del programa de prácticas organizacionales  
 $\alpha = 0.05$ , es decir, nivel de significancia de 5%

Si la significancia  $< .05$  se rechaza la  $H_0$ .

Tabla 39. Rangos, dimensión de calor

	Rangos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Postest - Pretest	Rangos negativos	3	4.50	13.50
	Rangos positivos	11	8.32	91.50
	Empates	4		
	Total	18		

Fuente: Salida de resultados de SPSS

En la tabla 39 titulada rangos se observa que se analizaron 18 pares de participantes. Hubo tres rangos negativos, once positivos y cuatro empates. Lo que significa que en la mayoría de los casos existió una diferencia positiva, sin embargo, en siete de ellos no en los que se refiere a la dimensión de calor.

Tabla 40. Estadísticos de contraste de la dimensión de calor

Prueba de rangos con signo de Wilconxon	Pretest - Postest
Z	-2.46
Sig. asintót. (bilateral)	.01

Fuente: Salida de resultados de SPSS

La tabla 40 estadísticos de contrastes, presenta la fila Significancia un valor de .01, por lo que se puede decir que, la significancia es menor a .05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que hay evidencias suficientes para plantear que la aplicación del programa de prácticas organizacionales fue efectivo para mejorar el calor de los trabajadores con un nivel de significación del 5%.

### Hipótesis 2.

$H_2$ : La aplicación de un programa de prácticas organizacionales impacta positivamente en las recompensas de los trabajadores.

Como fue necesario también una prueba de rangos con signos de Wilconxon para muestras relacionadas se utilizó la información que a continuación se presenta:

$$H_0: Md = 0$$

$$H_2: Md \neq 0$$

Md = Mediana de las diferencias del programa de prácticas organizacionales  
 $\alpha = 0.05$ , es decir, nivel de significancia de 5%

Si la significancia  $< .05$  se rechaza la  $H_0$ .

Tabla 41. Rangos, dimensión de recompensa

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Postest – Pretest	Rangos negativos	4	5.38	21.50
	Rangos positivos	12	9.54	114.50
	Empates	2		
	Total	18		

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Tabla 42. Estadísticos de contraste de la dimensión de recompensa de los trabajadores

Prueba de rangos con signo de Wilconxon	Pretest- Postest
Z	-2.41
Sig. asintót. (bilateral)	.02

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Como se observa en la tabla 42 el valor de significancia .02 es menor que el .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta que: la aplicación de un programa de prácticas organizacionales impacta positivamente en las recompensas de los trabajadores. Sin embargo, es importante comentar que a pesar que doce de los casos tuvieron rangos positivos, también se presentaron cuatro rangos de empate y dos negativos (ver tabla 41).

### Hipótesis 3.

$H_3$ : La aplicación de un programa de prácticas organizacionales influye positivamente en el apoyo de los trabajadores.

Para realizar la contrastación de la hipótesis se presentó simbólicamente así:

$$H_0: Md = 0$$

$$H_3: Md \neq 0$$

Md = Mediana de las diferencias del programa de prácticas organizacionales  
 $\alpha = 0.05$ , es decir, nivel de significancia de 5%

Si la significancia < .05 se rechaza la  $H_0$ .

Tabla 43. Rangos, dimensión de apoyo de los trabajadores

	Rangos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Postest - Pretest	Rangos negativos	3	8.33	25.00
	Rangos positivos	14	9.14	128.00
	Empates	1		
	Total	18		

Fuente: Salida de resultados de SPSS

En la tabla 43 se observa que se analizaron 18 pares de participantes. Hubo tres rangos negativos, un empate y catorce positivos. Lo que significa que en la mayoría de los casos existió una diferencia positiva, sin embargo, en cuatro de los casos no, en los que se refiere a la dimensión de apoyo al trabajador.

Tabla 44. Estadísticos de contraste de la dimensión de apoyo a los trabajadores

Prueba de rangos con signo de Wilconxon	Postest – Pretest
Z	-2.45
Sig. asintót. (bilateral)	.01

Fuente: Salida de resultados de SPSS

De acuerdo a los resultados de la tabla 44, se concluye que hay diferencias significativas en la valoración de la mejora en el apoyo de los trabajadores entre antes y después de la implantación del programa de prácticas organizacionales (sig. .01<.05), en otras palabras, el programa si influye positivamente en la dimensión de apoyo.

#### Hipótesis 4.

H<sub>4</sub>. La aplicación de un programa de prácticas organizacionales contribuye positivamente en los estándares de desempeño de los trabajadores.

Se planteó simbólicamente lo siguiente:

$$H_0: Md = 0$$

$$H_4: Md \neq 0$$

Md = Mediana de las diferencias del programa de prácticas organizacionales  
 $\alpha = 0.05$ , es decir, nivel de significancia de 5%

Si la significancia < .05 se rechaza la  $H_0$ .

Tabla 45. Rangos, dimensión de estándares de desempeño

	Rangos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Postest – Pretest	Rangos negativos	0	.00	.00
	Rangos positivos	18	9.50	171.00
	Empates	0		
	Total	18		

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Los resultados de la tabla 45, arrojaron que el total de los casos tuvieron rango positivo por lo que el 100% manifestó un impacto positivo en la dimensión de estándares de desempeño.

Tabla 46. Estadísticos de contraste de la dimensión de los estándares de desempeño

Prueba de rangos con signo de Wilconxon	Postest - Pretest
Z	-3.73
Sig. asintót. (bilateral)	.00

Fuente: Salida de resultados de SPSS

Una vez realizada la prueba se observa en la tabla 46 que el valor de p es de .00 menor a .05 por lo tanto, se rechaza  $H_0$ , y se acepta  $H_4$ . La aplicación de un programa de prácticas organizacionales contribuye positivamente en los estándares de desempeño de los trabajadores.

En general, la tabla 47 presenta las nueve dimensiones que de acuerdo Litwin y Stringer conforman clima organizacional, se evaluaron dichas dimensiones antes y después (pretest-postest) de la aplicación de un programa de prácticas organizacionales mismas, que se les aplico la prueba de Wilconxon para muestras relacionadas. Se obtuvo un total de 101 rangos positivos, 52 rangos de empate y solo 9 negativos, es decir, 62% de los rangos recibieron una evaluación positiva después de la aplicación del programa, 32% un empate, mientras, solo un 6% lo midió de forma negativa. Es demuestra que en su mayoría existió una diferencia positiva, posterior a la intervención.

Otro elemento importante es que de acuerdo a la prueba de Wilconxon la dimensión con mayores rangos positivos (rango promedio 136) fue estándares

de desempeño, mientras la de mayores rangos negativos (rango promedio 26) fue estructura.

Otro dato relevante del contraste de la prueba fue, que el 89% de las dimensiones exponen una significancia menor a .05, es decir, muy alejadas de la zona de rechazo, por lo que, existe evidencia suficiente para rechazar  $H_0$  en estas ocho dimensiones, sin embargo, la dimensión de estructura presenta una significancia de .25 superior a .05 lo que nos indica que  $H_0$ : no se rechaza en la dimensión de estructura (ver tabla 47).

Tabla 47. Conjunto de dimensiones del clima organizacional

Dimensión del clima organizacional	Rangos	N	Suma de rangos promedio	Significancia
Estructura	Rangos negativos	4	26.00	0.25
	Rangos positivos	8	52.00	
	Empates	6		
	Total	18		
Responsabilidad	Rangos negativos	3	19.50	0.01
	Rangos positivos	12	100.50	
	Empates	3		
	Total	18		
Recompensa	Rangos negativos	0	0.00	0.00
	Rangos positivos	15	120.00	
	Empates	3		
	Total	18		
Riesgo	Rangos negativos	0	0.00	0.00
	Rangos positivos	10	55.00	
	Empates	8		
	Total	18		
Calor	Rangos negativos	0	0.00	0.02
	Rangos positivos	6	21.00	
	Empates	12		
	Total	18		
Apoyo	Rangos positivos	1	3.50	0.01
	Rangos negativos	9	51.50	
	Empates	8		
	Total	18		
Estandares de desempeño	Rangos negativos	0	0.00	0.00
	Rangos positivos	16	136.00	
	Empates	2		
	Total	18		
Conflicto	Rangos negativos	1	5.50	0.00
	Rangos positivos	13	99.50	
	Empates	4		
	Total	18		
Identidad	Rangos negativos	0	0.00	0.00
	Rangos positivos	12	78.00	
	Empates	6		
	Total	18		

Fuente: elaboración propia

## **Capítulo 7. Conclusiones generales**

Mediante la revisión documental se puede concluir que, las teorías administrativas abordan las prácticas organizacionales desde su enfoque teórico, pero ninguna cubre totalmente el tema, por lo que, se complementan entre sí, incluyendo las teorías conductistas. Las teorías de la administración y organizacionales son las bases y fundamentos de las prácticas organizacionales, ya que mediante estas los gerentes cuentan con formas de cómo realizar sus funciones, sin embargo, para cada empresa es necesario diseñar su propio modelo de administración y por ende utilizar sus propias series de prácticas organizacionales en base a su características y perfil.

Elaborar y ejecutar prácticas organizacionales contribuye en dos sentidos de manera sustancial a las empresas, permite contar con una serie de mecanismos e instrumentos como manuales, procedimientos y métodos formales para lograr la eficiencia organizacional, lo que se logró incrementar de acuerdo a los resultados obtenidos. Por otro lado, las prácticas que realizan la función más importante son aquellas tendientes al empleado, al provocar las percepciones en los individuos derivadas de la ejecución de las mismas, es decir, los resultados significativos como es el compromiso organizacional, mayor desempeño, productividad y por ende la rentabilidad de la empresa (Grueso y Toca, 2012).

Por otra parte, respecto al trabajo de campo en la acción, se pudo concluir que es inevitable la resistencia al cambio, ya que cuando se les presentó el proyecto fue la primera limitante a vencer, otro elemento importante es el apoyo de la gerencia durante el desarrollo del proceso de investigación acción, si los empleados no observan la participación de la administración no consideran serio el trabajo.

De acuerdo a los resultados que se muestran en el capítulo seis de la investigación acción, se tuvo un impacto considerable en las prácticas de las microempresas, ya que en las prácticas asociadas al empleado actualmente se

evalúa al trabajador cada 6 meses con el método 360° y mediante el cumplimiento de objetivos establecidos mensualmente, el sueldo de los trabajadores del área de ventas es un sueldo base y comisiones por venta realizadas (estándares de desempeño y recompensa).

Los empleados comparten y conviven el día de sus cumpleaños, posadas navideñas, reuniones de equipo de trabajo, se conocen todos y predomina un ambiente de amistad (calor). Además, se le responsabiliza y se les brinda la confianza para realizar el trabajo individual. Las decisiones se toman de forma más cautelosa (riesgo y responsabilidad). La estructura organizacional es rígida no se les permite a los empleados total libertad, sin embargo, si están definidos los trabajos y organizados (estructura).

En cuanto al apoyo recibido por sus jefes es insuficiente, es decir, solo en algunas ocasiones se les comprende cuando cometen un error, en cambio por parte de sus compañeros si reciben ayuda y colaboración en los trabajos difíciles (apoyo). Y en lo que se refiere a la identidad, la organización fomenta la visión, misión, objetivos y valores, sin embargo, no son coherentes con aplicación de sus valores, están más preocupados por sus intereses que por la satisfacción de los trabajadores (identidad).

Se observó que al trabajador si, se le invita a manifestar sus ideas, pero no se sienten con la confianza para hacerlo, tratan de evitar las discusiones ya que mencionan que sus opiniones no serán tomadas en cuenta por la administración (conflicto).

En cuanto a la evaluación del clima organizacional mediante el cuestionario de Litwin y Stringer, la percepción de los trabajadores de las microempresas pasó de malo y regular (pretest) a entre regular y bueno después de la aplicación de las prácticas organizacionales asociadas al empleado (postest). La dimensión con una mejor percepción fue: estándares de desempeño, compensación, mientras, la estructura y el apoyo fueron los que menor impacto positivo lograron.

Respecto al impacto del programa de prácticas organizacionales en el clima organizacional, se concluye que existe una influencia positiva de la

implementación del programa según el resultado de la prueba de Wilcoxon con un valor significancia de .00 que acepta que la aplicación de las prácticas organizacionales influyó en el clima organizacional, debido a que la organización cuenta con normas de desempeño y políticas de incentivos. Además, se pudo comprobar el tamaño del efecto que resulto muy alto, lo que significa que las veces que se repita dicha prueba debe garantizar mismo resultado y su potencia estadística la cual se demostró que existe un 99% de confiabilidad en dicha prueba. Sin embargo, esto a pesar de los resultados obtenidos en los rangos estadísticos donde se identificó que de los dieciocho pares (trabajadores) que se estudiaron solo ocho (45%) manifestaron una percepción de impacto positivo del clima organizacional, mientras, que la mayoría un 55% presento un empate en su percepción.

En lo referente a las prácticas gerenciales. Se logró mayor eficiencia debido, a que se cuenta con un plan que presenta el direccionamiento estratégico de las microempresas (práctica de planeación estratégica), de tal forma que los empleados pudieron comprender la dirección de la empresa, formular su visión, misión, estrategias y valores para generar una nueva cultura, sus roles y mejorar la comunicación, sin embargo, para crear una nueva cultura es necesario llevar a la práctica cotidiana sus valores.

Se definieron los niveles jerárquicos ya que se elaboró el organigrama y descripciones de cada uno de los puestos provocando que el personal conociera sus responsabilidades y líneas de autoridad. También se logró incrementar las ventas mediante la planeación estratégica y las estrategias del plan de marketing operativo mix.

Se diseñó un manual de políticas y procedimientos para el puesto jefe de compras, principalmente con la intención de contar con proceso de compra formal, al utilizarlo se logró optimizar los recursos y seleccionar los proveedores que brindan mayores beneficios, además se actualizó la base de datos del sistema de inventario a un 70%.

En la área de recursos humanos, se utilizó la guía elaborada lográndose así la contratación del jefe de compras, cuatro asesores de ventas y se nombró

un gerente de negocio para sucursal de Tecuala, todo esto con la intención de disminuir la rotación de personal que era del 213% la cual se redujo al 66%, con la evaluación del desempeño, se identificó que los trabajadores con menor rendimiento y se les envió a capacitación en atención a clientes, en sistema administrativos y administración. Por otro lado, con la valuación de puestos, permitió actualizar los sueldos al personal, compras, contadora interna, asesores de ventas, para el caso de los asesores de venta se les diseño un esquema de sueldo base más comisiones, de esta forma trabajaron por metas logrando algunos su cumplimiento. Y se cumplió con el registro diario de los movimientos contables y financieros ya que no se realizaba de manera formal con dicho registro.

En lo que se refiere a los resultados de la evaluación del PyMe-Jica, se concluye que se generó un avance en la formalización de las prácticas organizacionales gerenciales en las diferentes áreas de la empresa, ya que el promedio general en la etapa de diagnóstico inicial (pretest) fue de 6 (regular), mientras, que posterior a la aplicación de las prácticas propuestas en el plan de acción, fueron evaluadas nuevamente y se logró una calificación promedio 8 (bien).

Con la intervención también se observó en los empleados un cambio de actitud y satisfacción en aquellos que se le equilibrio sus sueldos, hay una mayor motivación en los vendedores ya que ahora se preocupan por lograr sus objetivos asignados para obtener un ingreso mayor.

Respecto a la gerencia se muestra disponible a continuar con el cambio para lograr mejoras, se encuentran satisfechos con lo logrado y existe interés por continuar con otros proyectos relacionados con dicho trabajo de investigación.

En relación al primer objetivo específico, se evaluó la influencia del programa de prácticas organizacionales en la mejora del calor de los trabajadores. Se concluye que existe una influencia del programa poco positiva, según los resultados obtenidos y la prueba de Wilcoxon con un valor

significancia de .01 que acepta que la aplicación del programa mejora el calor en los trabajadores.

En relación al segundo objetivo específico respecto la variable programa de prácticas organizacionales con la dimensión las recompensas, concluye que existe una influencia positiva del programa, ya que se logró cambiar de regular a buena y a si mismo se comprobó la hipótesis con la prueba de Wilcoxon resultando un valor significancia de .016 menor a .05 lo cual sé acepta que la aplicación del programa mejora las recompensas de los trabajadores.

En relación al tercer objetivo específico que hace referencia a la variable programa de prácticas organizacionales con la dimensión apoyo, concluye que existe una influencia poco positiva del programa en el apoyo, además la prueba de Wilcoxon arrojó un valor significancia de .01 es decir mayor a .05 lo que permitió aceptar que la aplicación del programa de las prácticas mejora el apoyo de los trabajadores, sin embargo, esto no demuestra el tamaño del impacto.

De acuerdo al cuarto objetivo planteado se concluyó que la aplicación de un programa de prácticas organizacionales mejora los estándares de desempeño de los trabajadores. De igual forma, se pudo constatar con los resultados de la prueba de hipótesis realizada de Wilcoxon ya que arrojó como resultado un valor de significancia .00 los que es superior a .05.

Es importante mencionar que se cumplieron los objetivos planteados para esta investigación, toda vez, que, a través de la aplicación de las prácticas organizacionales formales en un grupo de microempresas comerciales se logró mayor participación de los empleados ya que se estableció un día a la semana realizar una reunión de resolución de problemas o mejoras en cada unidad de negocio.

### **Limitaciones de la investigación**

La investigación presentó ciertas limitaciones, primero se realizó en un contexto específico, segundo se realizó en un grupo pequeño de microempresas y de un tipo comercial, lo que limita la generalización de sus resultados.

## **Recomendación**

- Para los propietarios, continuar con la implementación y supervisión de las prácticas organizacionales para que se convierta en un hábito y a la vez en una cultura, además, los resultados sean mejores para todos los interesados.
- Se debe continuar actualizándose, adaptando y agregando nuevas prácticas organizacionales gerenciales, como asociadas al empleado de acuerdo a las necesidades.
- Tomar más en cuenta al personal en la toma de decisiones a su nivel y brindarle mayor apoyo y comprensión.
- Que cuando se contrate al personal no se le den falsas expectativas lo que se prometa se les cumpla.
- No realizar cambios constantemente solo por realizar, sino que estén justificados y principalmente consultados con todo el personal involucrado en el área.
- Elaborar un reglamento interno de trabajo y un manual de políticas de cada uno de las áreas de la empresa.

## **Futuras líneas de investigaciones**

- El análisis factorial realizado al cuestionario de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer en el apartado de metodología, muestra la posibilidad de capturar la información del cuestionario en siete componentes por su puesto habría que hacer múltiples consideraciones, por lo que valdría la pena profundizar en su estudio
- Realizar un nuevo plan en base a los resultados obtenidos en la evaluación para mejorar otras las prácticas que no se desarrollaron al cien por ciento (hacer el proceso hasta considerar logrado la mejora esperada) tanto tangibles como intangibles incluso agregar otras acciones.
- Investigación sobre la viabilidad de ventas por línea
- Medir la percepción de la práctica de calidad en el servicio

- Integrar la práctica de *the best place to Work* (un mejor lugar para trabajar)
- Investigar la viabilidad de utilizar estrategias de promoción y venta (*merchandise*).

## Referencias bibliográficas

- Acosta H., Torrente P., Llorens S. y Salanova M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un Análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2 (1), 107-120.
- Acosta, H., Salanova M. y Llorens, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Revista Fórum de Recerca*, 16, 811-826.
- Aguilar L. J. J., Machorro I., Segura O. M. G., Esquivel H. M. D., Hernández C. J.A. y García M. E. (2015). Prácticas Financieras en las MiPyMes de San Juan.
- Amaru M. A. C. (2008) *Administración para emprendedores*. (1er. Ed.). México: Editorial Pearson educación.
- Arias L. Y Heredia V. (2017). *Administración de recursos humanos para el desempeño*. (6a. Ed). México: Editorial Trillas.
- Bautista, C. N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicación*. Colombia: Editorial manual moderno.
- Calderón, H. G. y Álvarez G. C. M. (2006) Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad Eafit*, 42 (142), 26-45.
- Campos, Montejano, García, Loza y García (2018). Mejores pequeñas y medianas empresas de acuerdo con sus prácticas logísticas. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 7 (13).
- Cardenas M. y Aranciba M. H. (2014). Potencia estadística y cálculo del tamaño del efecto en G\* Power: complementos a las pruebas de significación estadística y su aplicación en psicología. *Revista Salud & sociedad*, 5(2), 210-224.
- Carlsen, A. (2008) Positive dramas: Enacting self-adventures in organizations, *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 3(1), 55-75.
- Castro B. F. E., Varela R. J. A., Lozada V. L. F, Oviedo M. J. A., Fernández M. J. y Carrillo O. J. E. (2016). Estado administrativo, contable y financiero de las tiendas de la Comuna 5 de la ciudad de Ibagué.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8a. Ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Concanaco Servytur (2018). *Indicadores de Nayarit, Islas Marietas Nayarit, México [en línea]*. Consultada en: <https://www.concanaco.com.mx/documentos/indicadores-estados/Nayarit.pdf> el 12 de mayo del 2020

- Crespo A. y Mercadal L. (2017) Marketing digital. (1er. Ed). México: Editorial Alfaomega.
- Delery, J. and Gupta, N. (2016), "Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 139-163.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14a. Ed.). México: Editorial Pearson.
- Dussán, C. Y Serna, H. (2017). *Planeación estratégica para mipymes*. (Documento de docencia N° 6). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2085>.
- Encuesta Nacional sobre productividad y competitividad de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (2015). Recuperado el 18 de noviembre de 2017, de [Http://www.beta.inegi.org.mx/proyecto/enestablecimientos/especiales/enaproce/2015/](http://www.beta.inegi.org.mx/proyecto/enestablecimientos/especiales/enaproce/2015/)
- Esquivel, M. D., Segura M. G., Machorro I., Aguilar J. J. Hernández J. A. (2015). Adaptación de un Modelo de Diagnóstico Organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. *Salud y Administración. Revista Salud y Administración*, 2(5) 11-19.
- Farouk H. S., Elanain S. and Moza A., (2016). "HRM Practices and Organizational Performance in the UAE Banking Sector: the Mediating Role of Organizational Innovation", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65, 6.
- Fernández, M. M., Ramírez G. y Hernández A. (2012). La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones, *Revista Ide@s CONCYTEG*, 7(79), 39-63.
- Filion L. J., Cisneros L. F. y Mejía J. H. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. (1er. Ed.). México: Editorial Pearson.
- Fischer R., Ferreira C., Leal E., Baris G, Berberoglu, Dalyan F., Wong C., Hassan A., Hanke K. and Boer D. (2014). Organizational practices across cultures: An exploration in six cultural contexts. *International Journal of Cross Cultural Managemen*, 14(1) 105–125.
- Galindo J. P., Fernández R. J., Dávila R., Pimentel A. (2015). Los microcréditos a las mipymes de Nuevo León, con apoyo al gobierno Estatal. *Revista Vincula Técnica EFAN*, 1(1), 1297- 1319.
- Gatewood, R. & Riordan, C. (1997). The development and test of a model of total quality: Organizational practices, TQ principles, employee attitudes and customer satisfaction. *Journal of Quality Management*, 2(1), 41-65.
- Goldman Ellen F., Scott R. & Follman M. (2015), "Organizational practices to develop strategic thinking", *Journal of Strategy and Management*, 8 Iss 2

pp. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003>

- González J. E. (2016). Mipymes familiares en Nuevo Laredo. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*. [En línea] Disponible en: <https://www.pag.org.mx/index.php/article/download/662/835>. [2019, 3 diciembre].
- Grueso M. P y Toca C.E. (2012). Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. [En línea]. No. 37, Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194224568008> [2019, 01 enero].
- Hair Jr., Joseph F., Anderson, Rolph, Black, William C., Tatham, Ronald L. (1999). *Análisis Multivariante (5 Ed.)* Iberia Madrid: editorial Prentice Hall
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2014) *Metodología de la investigación. (6ta. Ed.)* México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general Administrativa: origen evolución y vanguardia. (4ta. Ed.)* México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, Ch. Y., Hernández, Ch. G. y Mendieta R. A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Revista de Historias y Comunicación Social*, 18 (No Especial), 837 - 863.
- Hock, D. (2000). Birth of the Chaordic Age. *Executive Excellence*, 17 (6), 6-7.
- Johnson P.F., Leenders, M.R. y Flynn A. E. (2012). *Administración de compras y abastecimientos (14ta. Ed.)*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Koontaz, Weihrich, Cannice (2008). *Administración perspectiva global y empresarial, (14a. Ed)* México: Editorial McGraw-Hill.
- Kostova T (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. *Academy of Management Review* 24(2), 308–24
- Lipman, F. & Lipman, K. (2006). *Best Practices to Monitor Riskin Different Organizational Departments. Corporate Governance Best Practices: Strategies for Public, Private, and Not-for-profit organizations*. Jersey United States: Wiley & Sons, Editorial. (36-53).
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Boston.
- Longenecker J. G., Moore C. W., Petty J. W. Y Palich L. E. (2010). *Administración de la pequeña empresa. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. (14ta. Ed)*. México: Editorial Cengage Learning.
- López A., M., y Gutiérrez P., L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *REIRE Revista d’Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1–14. <http://doi.org/10.1344/reire2019.12.227057>

- López S. A., Blanco M., Blanco V. G., Rodríguez S. A.R., Barrera A. E., González V. C. y Wulf B. E. (2014) Mercadotecnia, administración, calidad, emprendimiento. Herramientas para la competitividad de la pequeña empresa en América Latina. [En línea] disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1389/index.htm>.
- López, L. R. Tricas, J y Toledano R. (2013, enero). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMES e industriales exitosas. Revista Universidad & Empresa, [en línea]. No. 23, Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5096784> [2017, 5 diciembre].
- Luthans F. (2008). Comportamiento organizacional. (1er. Ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Madero, S. (2013, abril). Las practicas Organizacionales de Recursos Humanos y su influencia en la Creatividad. Compromiso y Ambiente laboral. Ponencia presentada en el XVII Congreso internacional en ciencias administrativas. Universidad del Valle de Atemajac UNIVA Guadalajara, Jalisco.
- Malavé J. (1999). Prácticas organizacionales. Una perspectiva de procesos en la teoría de la organización. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Márquez, J., Cardoso, D., Carreño, L. y Bobadilla, S. (2017). Gestión administrativa en MYPIMES sur Estado de México. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 6 (11), 1-15.
- Matus Carlos (1998). Estrategia y plan. (11ª Ed.) México: Siglo XXI editores
- Mrinalini N. and Nath P. (2000). Organizational practices for generating human resources in non-corporate research and technology organizations Journal of Intellectual Capital, 1(2), 177-186.
- Münch (2014). Administración. Gestión organizacional. Enfoques y proceso administrativo. (2a. Ed) México: Editorial Pearson.
- Münch y García (2017). Fundamentos de administración. (12a. Ed). México: Editorial Trillas.
- Pagano R. R. (2006). Estadística para las ciencias del comportamiento (7ª. Ed.) México: Editorial Thomson.
- Pedrosa, I., Juarros B. J., Robles F. A., Basteiro, J., & García C., E. (2014). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar? *Universitas Psychologica*, 14(1), 245-254. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-1.pbad>
- Real Academia española. (2019). Diccionario de la lengua española (23.ª Ed.) [Versión 23.3 en línea] <https://dle.rae.es/ferreter%C3%ADa> [19 de abril 2020]
- Reyes, P. A. (2015). Administración del personal, relaciones humanas. México: Editorial Limusa.

- Robbins, S., Coulter, M. y Decenzo, D. (2017). Fundamentos de Administración. (10a. Ed.). México: Editorial Pearson.
- Rode J., Huang X. and Flynn B. (2016). A cross-cultural examination of the relationships among human resource management practices and organisational commitment: an institutional collectivism perspective. *Human Resource Management Journal*.
- Rodríguez, M. (2016). Diagnóstico organizacional. (6a ed.). México: Editorial Alfaomega
- Robbins, S.; Stephen, P. & Judge, A. (2013). Comportamiento organizacional. (10a. Ed.) México: Editorial Pearson.
- Sánchez G. J., Vázquez Á., y Mejía T. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Revista Innovar*, 27(65), 93-106.
- Sarpong, D. Maclean M. and Davies C. (2013). A matter of foresight: How practices enable (or impede) organizational foresightfulness. *European Management Journal*, 31, 613– 625.
- Secretaría de Economía de México (2005). Procedimiento para la práctica del diagnóstico empresarial. [En línea] consultado en: [https://www.academia.edu/8439992/Manual\\_de\\_pr%C3%A1cticas\\_pymes](https://www.academia.edu/8439992/Manual_de_pr%C3%A1cticas_pymes) [12 de marzo del 2019].
- Secretaría de Economía (2016). Informe económico estatal. [En línea] Consultado en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/135840/nayarit.pdf> [12 de mayo del 2020]
- Secretaría de Economía. [En línea] Consultada en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/135840/nayarit.pdf> [12 de mayo del 2020].
- Secretaría de Economía. Pequeñas empresas. [En línea] Consultado en: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa> [21 de marzo del 2019].
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (2014). [En línea] consultado en: <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/ligas.asp?Tem=5> [12 de mayo del 2020].
- Tejada J. M. y Arias F. (2005, julio-diciembre). Prácticas Organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, [en línea] No.2. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29210206> [2018, 4 noviembre]
- Tremblay M., Cloutier J., Simard G., Chênevert D. and Vandenberghe C (2010) The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance,

The International Journal of Human Resource Management, 21(3), 405-433.

Vara A. (2015). Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. Lima.

Varela, J. R. (2018). Administración de compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. (3a. Ed.). México: Editorial Pearson.

## **Anexos**

### **Anexo “A”. Observación del entrevistador (guía)**

Caminar por la empresa

(Observar aspectos positivos o negativos, mejoras posibles, oportunidades, medidas necesarias y ayuda propuesta)

#### ***Lista de verificación***

##### **Instalaciones**

- Condiciones de trabajo
- Iluminación, luz
- Ventilación
- Maquinas (viejas o nuevas)
- Que paquetería usan

##### **Personas**

- Edad
- Escolaridad

### **Anexo “B”. Entrevista preliminar a trabajadores**

¿Cómo ve o se siente en la empresa?

¿Qué fortalezas tiene la empresa?

¿Qué es lo que harían o sugiere para mejorar la empresa?

## Anexo “C”. Cuestionario de Mipymes



Instrumento de Diagnóstico Organizacional para MiPYMES (IDO-UNPA-CAEO)  
Cuerpo Académico “Estudios Organizacionales” (UNPA-CA-7)



Fecha: \_\_\_\_\_ Manzana: \_\_\_\_\_ Encuestador: \_\_\_\_\_ Folio: \_\_\_\_\_

Buenos días / tardes somos estudiantes de la Universidad del Papaloapan de la Licenciatura en Ciencias Empresariales, y estamos colaborando con un grupo de profesores de la misma Institución con el propósito de realizar un estudio sobre el Diagnóstico Organizacional y Perspectivas de las MiPYMES de la Ciudad San Juan Bautista Tuxtpec, Oaxaca; por lo cual agradeceremos algunos minutos de su tiempo para responder las siguientes preguntas. La información que se nos proporcione será confidencial y utilizada exclusivamente para fines académicos.

### Cédula de Identificación del Negocio

Nombre o Razón social					
Dirección	Calle / Avenida		No.	Colonia	Código postal
	entre: _____ y _____				
	Calle / Avenida		Calle / Avenida		
¿Cuántos años tiene el negocio?	Teléfono				
Número de empleados (sin incluir al dueño)	Total	¿Cuántas Mujeres?	¿Cuántos Hombres?		
Giro del negocio	Comercial ( )	Servicios ( )		Industrial ( )	
Especifique el giro					
Tipo de empresa	Persona física ( )	Sociedad Anónima ( )	Sociedad Civil ( )	Sociedad Cooperativa ( )	
Forma de operar	Independiente ( )	Matriz ( )	Sucursal ( )	Distribuidor ( )	Franquicia ( )
E-mail	No ( )	Sí: ¿Cuál?			

### Datos del entrevistado

Puesto		Género			Antigüedad en la empresa	
Propietario ( )	Empleado ( )	Masculino ( )	Femenino ( )		Años:	
Grado académico	Sin estudios ( )	Primaria ( )	Secundaria ( )	Preparatoria ( )	Licenciatura ( )	Postgrado ( )

### Tecnologías de la Información

1.- ¿Cuenta con alguno de los siguientes equipos para su negocio?

PC (Cantidad):	Laptop (Cantidad):	Tablet (Cantidad):	Smartphone (Cantidad):	Ninguno ( )
----------------	--------------------	--------------------	------------------------	-------------

2.- ¿Utiliza programas de cómputo para realizar las actividades de su negocio? (Puede señalar más de una opción) En caso de ser “No” o “No tiene conocimiento”, pasar a la pregunta 4.

Procesador de Texto, Hoja de Cálculo, Presentación ( )	Software administrativo ¿Cuál?	Software contable ¿Cuál?	Otro: ¿Cuál?	No ( ) No tiene conocimiento ( )
--------------------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------	--------------	-------------------------------------

3.- ¿Considera que el uso de programas de cómputo aporta valor a su negocio? Si ( ) No ( )

4.- ¿Hace uso del Internet para las actividades de su negocio? (Puede señalar más de una opción) En caso de ser “No” o “No tiene conocimiento”, pasar a la pregunta 6.

Sí:	Negocio ( )	Casa ( )	Cyber-Café ( )	Dispositivo Móvil ( )	No ( ) No tiene conocimiento ( )
-----	-------------	----------	----------------	-----------------------	-------------------------------------

5.- ¿Para qué utiliza el Internet? (Puede señalar más de una opción) Nota: Cualquier opción de respuesta, pasar a la pregunta 7.

Comercializar productos ( )	Publicitar la empresa ( )	Enviar y recibir correo electrónico ( )	Realizar operaciones bancarias ( )	Gestionar con dependencias de gobierno (SAT, BMSS) ( )	Contactar a los clientes ( )	Contactar a los proveedores ( )	Buscar información ( )	Otro:
-----------------------------	---------------------------	-----------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------------------------	------------------------------	---------------------------------	------------------------	-------



**Instrumento de Diagnóstico Organizacional para MiPYMES (IDO-UNPA-CAEO)**  
Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales" (UNPA-CA-7)



Precios Altos ( )	No son claramente rentables ( )	No hay financiamiento para adquirirlas ( )	No se adaptan a las necesidades del negocio ( )	Son complejas ( )	No hay curso de capacitación para utilizarlas ( )
No se conoce la utilidad para el negocio ( )	El negocio es pequeño ( )	No son seguras ( )	Falta de soluciones tecnológicas estándares para el sector ( )	Poco adaptables ( )	Otra:

**Página Web**

7.- Indique si el negocio cuenta con página Web y su frecuencia de uso. (En caso de ser "No" o "No tiene conocimiento", pasar a la pregunta 9).

	Indique la dirección	Frecuencia				
		Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Otro:
Si						
No	( )	No tiene conocimiento ( )				

8.- ¿Qué uso le da a su página Web? (Puede señalar más de una opción)

Publicitar la empresa ( )	Comercializar los productos y/o servicios ( )	Dar servicio de atención a clientes ( )	Contactar proveedores ( )	Reclutar al personal ( )	Otro:
---------------------------	-----------------------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------	--------------------------	-------

**Redes Sociales**

9.- Indique si el negocio tiene presencia en redes sociales y su frecuencia de uso. (Puede señalar más de una opción). En caso de ser "Ninguno" o "No tiene conocimiento", pasar a la pregunta 11.

Red Social	Indique el nombre de la identificación	Frecuencia				
		Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Otro:
Facebook						
Twitter						
YouTube						
Google+						
Otro:						
Ninguno:	( )	No tiene conocimiento ( )				

10.- ¿Qué uso le da a las redes sociales para su negocio? (Puede señalar más de una opción). Nota: Cualquier opción de respuesta, pasar a la pregunta 12.

Publicitar la empresa ( )	Promocionar productos y/o servicios ( )	Contactar a los clientes actuales y/o potenciales ( )	Contactar a los proveedores ( )	Analizar a la competencia ( )	Reclutar y seleccionar al personal ( )	Otro:
---------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	----------------------------------------	-------

11.- ¿Cuáles son las razones por las cuales no tiene presencia el negocio en alguna red social? (Puede señalar más de una opción)

Desconoce la tecnología ( )	Tengo otras prioridades ( )	No incrementa mis ventas ( )	No hay personal dedicado a este fin ( )	No se requiere ( )	No tiene conocimiento ( )	Otro:
-----------------------------	-----------------------------	------------------------------	-----------------------------------------	--------------------	---------------------------	-------

12.- ¿Considera que la presencia del negocio en Internet aporta valor a su negocio? Si ( ) No ( ) No tiene conocimiento ( )

**Mercadotecnia**

13.- ¿Qué día(s) de la semana cierra su establecimiento? (Puede señalar más de una opción)

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Ningún día	Días festivos
-------	--------	-----------	--------	---------	--------	---------	------------	---------------

14.- ¿Cuál es el horario de atención al cliente?

Apertura							Otro	Cierre						Otro		
07:00	07:30	08:00	08:30	9:00	9:30	10:00		18:00	18:30	19:00	19:30	20:00	20:30	21:00		24 hrs.



**Instrumento de Diagnóstico Organizacional para MiPYMES (IDO-UNPA-CAEO)**  
Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales" (UNPA-CA-7)



15.- ¿Qué día(s) de la semana se presenta la mayor demanda? (Puede señalar más de una opción)

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	No tiene conocimiento
-------	--------	-----------	--------	---------	--------	---------	-----------------------

16.- ¿Tiene identificada a su competencia?

Si	¿Por qué?
No	

17.- ¿Qué ventajas considera que tiene su empresa con respecto a la competencia? (Puede señalar más de una opción)

Precio	Calidad	Ubicación	Servicio	Horario	Otro:
--------	---------	-----------	----------	---------	-------

18.- ¿Cuál de las siguientes recomendaciones le han hecho sus clientes y de qué forma se la hacen llegar? (Puede señalar más de una opción). En caso de ser "Ninguna" pasar a la pregunta 20.

Mejorar el servicio al cliente		Mejorar la atención al cliente		Mejorar la calidad del producto		Mejorar la presentación del local		Ampliar la gama de productos y/o servicios		Ninguna	Otra:	
Verbal	Escrita	Verbal	Escrita	Verbal	Escrita	Verbal	Escrita	Verbal	Escrita		Verbal	Escrita

19.- ¿Qué acciones toma ante las recomendaciones recibidas? (Puede señalar más de una opción)

Hablar con el personal	Capacitar al personal	Mejorar el proceso de producción	Mejorar el producto y/o servicio	Ninguna	Otro:
------------------------	-----------------------	----------------------------------	----------------------------------	---------	-------

20.- ¿Cuenta con un nombre rotulado y un logotipo distintivo de su empresa para que la identifiquen los clientes? En caso de ser "No" ambas respuestas pasar a la pregunta 22.

	Si:	No:
Nombre		
Logotipo		

21.- ¿Actualmente el nombre y el logotipo está registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)?

	Nombre	¿Por qué?	Logotipo	¿Por qué?	No tiene conocimiento
Si	( )		( )		( )
No	( )		( )		( )

22.- Indique cual de los siguientes tipos de publicidad utiliza para anunciar su establecimiento. (Puede señalar más de una opción). En caso de ser "Ninguno" pasar a la pregunta 25.

Si:	Perifoneo ( )	Volantes ( )	Carteles ( )	Vocero en el local ( )	Radio ( )	TV local ( )	Artículos promocionales ( )	Uniforme institucional ( )	Internet ( )	Otro:	Ninguno ( )
¿Por qué?:											

23.- Generalmente, ¿Con qué frecuencia utiliza la publicidad?

Diario ( )	Semanal ( )	Quincenal ( )	Mensual ( )	Trimestral ( )	Semestral ( )	Azul ( )	Otro: No tiene conocimiento ( )
------------	-------------	---------------	-------------	----------------	---------------	----------	------------------------------------

24.- ¿Cuánto invierte en promedio anual en la publicidad utilizada?

\$	No tiene conocimiento ( )
----	---------------------------

25.- ¿Considera adecuada la ubicación de su negocio y a qué factores lo atribuye? (Puede señalar más de una opción)

Si	Local céntrico	Cercanía de otros negocios	Cercanía de hogares	Transito constante de personas	Poca competencia	Seguridad	Otros:
No	Lejanía del local	Lejanía de otros negocios	Lejanía de hogares	Poco tránsito de personas	Mucha competencia	No hay seguridad	Otros:



**Instrumento de Diagnóstico Organizacional para MiPYMES (IDO-UNPA-CAEO)**  
**Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales" (UNPA-CA-7)**



En el establecimiento ( )	Ventas de Negocio a Negocio ( )	A través de ejecutivos de ventas ( )	Ventas en línea por Internet ( )	Venta por catálogos ( )	Ventas por Teléfono ( )	Ventas a domicilio ( )	Otro:
---------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------	-------------------------	-------------------------	------------------------	-------

28.- Cuenta con material de apoyo de ventas actualizado (Catálogos, listas de precios, etc.)

Si	¿Por qué?
No	

29.- ¿Cuál fue el comportamiento de las ventas del año 2013 con respecto al año 2012?

Subieron mucho	Subieron	Se mantuvieron	Bajaron	Bajaron Mucho	No tiene conocimiento	El negocio no tiene más de un año de operación
----------------	----------	----------------	---------	---------------	-----------------------	------------------------------------------------

**Propósito**

30.- ¿Cuál es el alcance del negocio?

La colonia en que se ubica ( )	La ciudad de Tuxtepec ( )	Municipios aledaños a Tuxtepec ( )	Estatad ( )	Nacional ( )
--------------------------------	---------------------------	------------------------------------	-------------	--------------

31.- ¿Se establecieron para el año en curso objetivos o metas a lograr? En caso de ser "No" pasar a la pregunta 34.

Si, por escrito ( )	Si, aunque no por escrito ( )	No ( )
---------------------	-------------------------------	--------

32.- ¿Se comunica al personal los objetivos que deben alcanzar? Si ( ) No ( )

33.- Los objetivos planteados del año pasado. ¿Se les dio seguimiento? Si ( ) No ( )

34.-La expectativa a un año para el negocio es que:

Mejorará ( )	Se mantendrá igual ( )	Decrecerá ( )	Cerrará ( )	Se ignora ( )
--------------	------------------------	---------------	-------------	---------------

**Estructura**

35.- ¿El negocio cuenta con un organigrama que represente su estructura? Si y en forma escrita ( ) Si, pero no por escrito ( ) No ( )

36.-Indique cuáles funciones se dan en el negocio. (Puede señalar más de una opción).

Compras ( )	Ventas ( )	Producción ( )	Contabilidad ( )	Caja ( )
Atención al Cliente ( )	Otros:			

37.-Cada empleado ¿Sabe cuáles son sus funciones? Si: Verbal: ( ) Escrita: ( ) No ( )

**Relaciones**

Puntos a evaluar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
38.-La relación laboral entre los empleados es buena.					
39.-Se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.					
40.-Es satisfactoria la comunicación al interior de la empresa.					
41.-Los empleados disponen de información suficiente para realizar sus funciones.					



**Instrumento de Diagnóstico Organizacional para MiPYMES (IDO-UNPA-CAEO)  
Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales" (UNPA-CA-7)**



45.- ¿Cuántos días a la semana se otorgan de descanso al personal?

Un día pagado ( )	Dos días pagados ( )	Un día sin pago ( )	Otro:
-------------------	----------------------	---------------------	-------

46.- ¿Qué ingresos y/o prestaciones reciben el (los) empleado(s) adicional al sueldo? (Puede señalar más de una opción)

Seguro Social ( )	Aguinaldo: al menos 15 días de salario al año ( )	Vacaciones: al menos 6 días de descanso al cumplir un año de trabajo ( )	INFONAVIT ( )	Pago de horas extras ( )
Uniforme ( )	Transporte ( )	Fondo de Ahorro ( )	Ninguna ( )	Otro:

47.- ¿Cómo se motiva al personal? (Puede señalar más de una opción)

Incentivos económicos ( )	Distinción como empleado del mes ( )	Promoción a otro puesto ( )	Incremento de sueldo ( )	Ninguna ( )	Otro:
---------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	--------------------------	-------------	-------

**Recursos Humanos**

48.- ¿Qué factores considera para contratar al personal? (Puede señalar más de una opción)

Escolaridad ( )	Experiencia ( )	Recomendación ( )	Evaluación ( )	Disponibilidad de horario ( )	Deseos de trabajar ( )	Buena presentación ( )
-----------------	-----------------	-------------------	----------------	-------------------------------	------------------------	------------------------

49.- ¿Cómo se lleva a cabo la contratación del personal? Escrita ( ) Verbal ( )

50.- ¿Existe algún puesto en el que tenga que estar contratando frecuentemente personal? Si ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_ No ( )

51.- ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal? (Puede señalar más de una opción)

Por observación directa de su trabajo ( )	Por los resultados obtenidos en el negocio ( )	Por opiniones de los clientes ( )	Aplicando evaluaciones periódicas ( )	Por opiniones de los compañeros ( )	Otro ( )
-------------------------------------------	------------------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	----------

52.- ¿Se retroalimenta al personal sobre su desempeño? Si ( ) No ( )

53.- ¿Cuántas horas en promedio laboran semanalmente los empleados?:

36 a 40 ( )	41 a 45 ( )	46 a 50 ( )	más de 51 ( )
-------------	-------------	-------------	---------------

54.- ¿Se realizan actividades sociales (cumpleaños, aniversarios, fiestas decembrinas, etc.) que fomenten el compañerismo y la integración de los empleados? Si ( ) No ( )

**Empresa Familiar**

55.- ¿Es Negocio familiar (es decir lo trabaja y administra una familia)? Si ( ) No ( ) En caso de ser "No" pasar a la pregunta 57.

56.- ¿El familiar o familiares que laboran perciben sueldo? Si ( ) No ( )

**Liderazgo**

Puntos a evaluar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
57.- El dueño o encargado apoya y respalda los esfuerzos de los empleados.					
58.- La relación con el dueño o encargado es armoniosa.					
59.- Es equitativa la atención y el trato que brinda el dueño o encargado a los empleados.					
60.- El dueño o encargado supervisa de forma regular como se lleva a cabo el trabajo.					



**Instrumento de Diagnóstico Organizacional para MiPYMES (IDO-UNPA-CAEO)**  
Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales" (UNPA-CA-7)



Se basa más en su intuición o corazonada ( )	Analiza la información que tiene en su negocio ( )	Analiza la información de su negocio y se informa con datos del entorno ( )
----------------------------------------------	----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

62.- ¿Se llevan a cabo reuniones de trabajo de manera periódica con el personal? Si ( ) ¿Con que frecuencia? \_\_\_\_\_ No ( )

**Responsabilidad Social**

63.- ¿El negocio apoya en actividades que beneficien a la sociedad (Patrocinio, donaciones, colectas, etc.)? Si ( ) No ( )

64.- ¿Se le da el mejor uso a todos los recursos del negocio (Materiales, equipo, herramientas, dinero, etc.) para su buen desempeño?

Siempre ( )	Casi siempre ( )	Algunas veces ( )	Casi nunca ( )	Nunca ( )
-------------	------------------	-------------------	----------------	-----------

65. ¿Qué acciones se han tomado para contribuir al cuidado del medio ambiente, derivado de las operaciones del negocio? (Puede seleccionar más de una opción)

Ahorro de luz ( )	Ahorro y cuidado del agua ( )	Colecta de plástico, papel, cartón para su reutilización ( )	Evitar contaminar el aire con humo, gases, ruido, etc. ( )	Canalizar residuos tóxicos a los lugares adecuados por ej. pilas, pinturas, productos químicos, tecnológicos, biológico-infecciosos, etc. ( )	Otra acción ( )	Ninguna acción ( )
-------------------	-------------------------------	--------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	--------------------

66. ¿Qué medidas preventivas existen o se dan en el negocio en materia de higiene y protección del personal? (Puede seleccionar más de una opción)

Existencia de avisos o letreros en caso de peligro ( )	Portar uniforme, calzado, gafas o guantes apropiados al trabajo ( )	Contar con sanitario ( )	Aplicación de vacunas ( )	Existencia de Extintores ( )	Simulacros en caso de sismo ( )	Otra: ( )	Ninguna ( )
--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------	-------------

**Innovación y cambio**

Puntos a evaluar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
67.- Este negocio generalmente se adapta para buscar la satisfacción del cliente.					
68.- Se aceptan las propuestas de innovaciones y/o cambios por parte del personal para mejorar el trabajo, proporcionándoles cuando procede, la suficiente autonomía para llevarlas a cabo.					

**Entorno del Negocio**

69.- ¿Qué factores del entorno afectan más su negocio?

Económicos (Situación económica de Tuxtpec, Ingresos de las familias, etc.) ( )	Sociales (Delincuencia, desigualdad, violencia, bloqueos, etc.) ( )	Legales y Políticos (Cumplimiento de obligaciones diversas ante el gobierno) ( )	Tecnológicos (Tener y saber utilizar computadoras, programas, equipos, maquinaria, etc.) ( )	Otro:
---------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	-------

70.- ¿Qué dependencias verifican el cumplimiento de su reglamentación respectiva acorde a su giro de negocio? (Puede seleccionar más de una opción)

Hacienda ( )	Salubridad ( )	Medio Ambiente ( )	Protección Civil ( )	No tiene conocimiento ( )
--------------	----------------	--------------------	----------------------	---------------------------

71.- ¿Conoce de apoyos gubernamentales para su negocio?

Los conoce pero no los utiliza ( )	Los conoce y si los utiliza ( )	No tiene conocimiento ( )
------------------------------------	---------------------------------	---------------------------



**Instrumento de Diagnóstico Organizacional para MiPYMES (IDO-UNPA-CAEO)  
Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales" (UNPA-CA-7)**



73.- ¿Con qué frecuencia se capacita al...?

	Solo al ingresar al trabajo	Una vez al año	Cuando se requiere	Otro:	Nunca
Propietario					
Empleado (s)					

74.- ¿Quién proporciona la capacitación?

Propietario o empleado del negocio ( )	CANACO ( )	Institución de Gobierno ( )	Otra ( )
----------------------------------------	------------	-----------------------------	----------

75.- ¿Qué temas o áreas de capacitación considera que requiere el negocio? (Puede seleccionar más de una opción)

Atención al cliente ( )	Técnicas de ventas ( )	Especialidad ( )	Administración ( )	Informática ( )	Otro:
-------------------------	------------------------	------------------	--------------------	-----------------	-------

**Finanzas**

**Registros Contables y/o de Control**

76.- Indique cómo se lleva el registro de los siguientes rubros.

	Manual	Electrónico	No se registra	Comentario	No tiene conocimiento
Dinero					
Inventarios					
Ingresos (ventas)					
Gastos					
Otro:					

77.- ¿Se elabora por escrito un presupuesto de las partidas siguientes del negocio? (Puede señalar más de una opción)

Sí:	Ingresos ( )	Gastos ( )	Inventarios ( )	Efectivo ( )	Otro:
No ¿Por qué?:	Es innecesario ( )	Falta de conocimiento ( )	Disponibilidad de tiempo ( )	Desinterés ( )	No tiene conocimiento ( ) Otro:

Si la respuesta es no, pasar a la pregunta 79.

78.-En caso de no apegarse al presupuesto planeado, indique por qué:

Aumento de precios ( )	Gastos no previstos ( )	Problemas sociales (marchas, plantones, manifestaciones) ( )	Falta de seguimiento ( )	Otro:
------------------------	-------------------------	--------------------------------------------------------------	--------------------------	-------

**Inversiones en Activos**

**Inventarios**

79.-Indique la forma de adquisición de los productos, o insumos requeridos para fabricar los productos.

De contado ( )	A crédito ( )	Ambos ( )	No tiene conocimiento ( )
----------------	---------------	-----------	---------------------------

Si la respuesta es "No tiene conocimiento" pasar a la pregunta 81.

80.-En las adquisiciones de productos o insumos, ¿Cuál es la fuente del efectivo utilizado?

Efectivo generado por el negocio ( )	Recurso personal ( )	Préstamo Familiar ( )
Préstamo de Institución Financiera ( )	Otra:	No tiene conocimiento ( )

81.- ¿Cuál es el lugar de origen de los productos, o insumos requeridos para fabricar los productos, que se comercializan?

Estatál (Indique el lugar)	Nacional (Indique el Estado)	El Extranjero (Indique el País)	No tiene conocimiento ( )
----------------------------	------------------------------	---------------------------------	---------------------------

82.-Principalmente, ¿Qué define la periodicidad de compra de los productos o insumos requeridos?

Las existencias del proveedor ( )	La periodicidad de surtido del proveedor ( )	Las existencias mínimas y máximas ( )	La demanda del servicio ( )
El efectivo disponible ( )	Lapso de tiempo establecido: Diario ( ) Semanal ( ) Quincenal ( ) Mensual ( ) Otro:		



**Inmuebles, Maquinaria y Equipos**

83.- El inmueble donde se encuentra instalado el negocio es:

Propio ( )	De un familiar ( )	Arrendado ( )	Renta mensual \$	No tiene conocimiento ( )
------------	--------------------	---------------	------------------	---------------------------

84.- ¿Algún bien del negocio se encuentra asegurado? (Puede señalar más de una opción)

Si:	Indique cual: Inmueble ( )	Inventarios ( )	Maquinaria ( )	Equipos ( )	Transporte ( )	Otro:
No:	¿Por qué?: Es costoso ( )	Es Innecesario ( )	Es indiferente ( )	No lo he pensado ( )	Otro:	

85.- Generalmente, ¿Qué acción se toma para enfrentar el deterioro o desgaste de los bienes utilizados?

Mantenimiento preventivo ( )	Reparaciones, según se requiera ( )	Adaptaciones, para mantenerlos operando ( )	Retiro del bien ( )	Venta del bien ( )	Otro:
------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------------	---------------------	--------------------	-------

86.- En caso de realizar un proceso de manufactura o fabricación ¿Qué tan actualizado es?:

Muy actual	Actual	Poco actual	Nada actual
El proceso de fabricación			
La maquinaria y equipos utilizados			

**Ingresos por Productos y/o Servicios**

87.-Aproximadamente, el ingreso promedio semanal por ventas y/o servicios se ubican en el rango de:

\$ 1 - \$ 5,000 ( )	\$ 5,001 - \$ 10,000 ( )	\$ 10,001 - \$ 15,000 ( )	\$ 15,001 - \$ 20,000 ( )	Superiora \$ 20,001 ( )	No tiene conocimiento ( )	Es confidencial ( )
---------------------	--------------------------	---------------------------	---------------------------	-------------------------	---------------------------	---------------------

88.- ¿Se otorga crédito a los clientes?

Si ¿De qué manera?:	Tarjeta Comercial ( )	Firma de documentos (pagarés, letras de cambio) ( )	Bajo palabra ( )	Otro:
No ¿Por qué?:	No lo amerita el giro ( )	Política del negocio ( )	El cliente no paga ( )	Otro:

Si la respuesta es "No" pasar a la pregunta 90.

89.- Al otorgar crédito a sus clientes, ¿Cuál es el plazo promedio de cobro?

Semanal ( )	Quincenal ( )	Mensual ( )	Trimestral ( )	Otro:
-------------	---------------	-------------	----------------	-------

**Gastos De Operación**

90.-En caso de ser propietario, ¿Se asigna un pago salarial?

Si (Indique la periodicidad)	Diario ( )	Semanal ( )	Quincenal ( )	Mensual ( )	No ( )	No tiene conocimiento ( )
------------------------------	------------	-------------	---------------	-------------	--------	---------------------------

91.- El criterio para el pago de los gastos generados por el negocio está más en función de:

La disponibilidad de efectivo del negocio ( )	Las fechas límites de pago ( )	Se liquidan de forma periódica, en fechas preestablecidas ( )	No tiene conocimiento ( )
-----------------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------------------------------	---------------------------

**Fuentes de Financiamiento**

92.- ¿Ha obtenido préstamos el negocio? En caso de ser "No" o "No tiene conocimiento", pasar a la pregunta 95. (Puede señalar más de una opción)

Si	¿Cuál es la fuente de financiamiento? :	Proveedor ( )	Familiares y/o amistades ( )
	Institución Financiera ¿Cuál?:	Banca Comercial ( )	Banca de Desarrollo ( )
	Institución Gubernamental ¿Cuál?:	Caja de Ahorro ( )	Otro:
No	( )	No tiene conocimiento ( )	



**Instrumento de Diagnóstico Organizacional para MiPYMES (IDO-UNPA-CAEO)**  
Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales" (UNPA-CA-7)



93.- ¿Cuál ha sido el destino del dinero obtenido mediante financiamiento? (Puede señalar más de una opción)

Cubrir gasto corriente (Sueldos, combustibles, electricidad, etc.) ( )	Remodelación y/o ampliación del negocio ( )	Liquidación de deudas anteriores ( )
Adquisición de: Mercancías ( )	Maquinaria y equipos ( )	Materiales e insumos ( )
Otro:		No tiene conocimiento ( )

94.- En caso de haber tenido atraso en el pago de algún préstamo recibido; ¿Cuál ha sido la causa?

Disminución en los ingresos ( )	Incremento en los gastos de operación ( )	Falta de organización en los pagos ( )	Otro:	No tiene conocimiento ( )
------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------------	-------	------------------------------

95.- ¿Cuál considera que sería el principal impedimento para conseguir financiamiento?

Aspectos del negocio tales como: Tamaño ( )	Giro ( )	Antigüedad ( )	Pocos ingresos ( )	Altas tasas de interés ( )
Tramites administrativos y legales ( )	Ninguno ( )	No tiene conocimiento ( )	Otro:	



**Instrumento de Diagnóstico Organizacional para MiPYMES (IDO-UNPA-CAEO)**  
Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales" (UNPA-CA-7)



**Guía de Observación para el encuestador**

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Atención proporcionada					
Imagen exterior					
Limpieza observada					
Exhibición y orden de productos					
Aspecto del negocio, instalaciones, muebles, espacio etc.					
Imagen de las personas que atienden					
Indicaciones para los clientes sobre precios, productos, promociones.					
Existen puestos ambulantes enfrente del negocio Si ( ) No ( )					

**Observaciones generales:**



**ANEXO B**

**Cuestionario para evaluar la función de ventas (marque con una "X" la respuesta que considere).**

<b>Función de ventas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Realiza proyección de ventas.		
Elabora políticas de precios y promoción de ventas.		
Mide y compara los resultados alcanzados en el área.		
<b>Función de comunicación promocional</b>		
Elabora campañas de publicidad y promoción de ventas.		
Mantiene y/o mejora la adecuada exhibición de los productos en el punto de venta.		
<b>Funciones de formación</b>		
Cuenta con un programa de capacitación para sus vendedores.		
Ofrece servicio postventa.		
<b>Funciones de servicios</b>		
Gestiona las reclamaciones, cumplimiento de garantías, devoluciones y reposiciones, etc.		
Se preocupa de que los productos y servicios sean entregados a tiempo y en las mejores condiciones.		
Atiende la modificación y ajuste de los productos y/o servicios conforme a las necesidades específicas de los clientes.		
<b>Funciones de comunicación relacional</b>		
Existe un contacto permanente, entre la empresa y la clientela.		
<b>Funciones de información y retroalimentación</b>		
Informa sobre productos y/o servicios nuevos a los clientes.		
Recopila continuamente información sobre el mercado y los competidores.		
<b>Funciones de administración</b>		
Prospecta y verifica a los clientes.		
Gestiona y controla la concesión de créditos y cobranzas.		
Selecciona y recluta el personal de ventas.		

## Anexo “D” Cuestionario PyMe-Jica

Evaluación en cinco niveles

Clasificación	Indicador (la actitud o función)
10 excelente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si, se conoce y se aplica en su totalidad en alto grado.</li> <li>➤ Siempre formal y se documenta por escrito.</li> <li>➤ Se actualiza en forma constante.</li> <li>➤ Lo conoce todo el personal.</li> <li>➤ Está totalmente consolidado.</li> <li>➤ Se cuenta con ello.</li> <li>➤ Eficiente en su totalidad.</li> </ul>
8 Bien	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se tiene por escrito de manera formal, no se actualiza.</li> <li>➤ Casi siempre se usa pero no en su totalidad.</li> <li>➤ Esta por consolidarse.</li> </ul>
6 regular	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se lleva a cabo de manera informal.</li> <li>➤ Si pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente</li> <li>➤ A veces es eficiente.</li> </ul>
4 mal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se realiza pocas veces.</li> <li>➤ Se documenta parcialmente.</li> <li>➤ Es casi desconocida por el personal.</li> <li>➤ Resultados casi nulos.</li> <li>➤ Se realiza o documenta de manera obsoleta.</li> </ul>
2 Muy mal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se realiza.</li> <li>➤ No existe.</li> <li>➤ Lo desconocen todos.</li> <li>➤ Ni siquiera saben que lo tienen que hacer.</li> </ul>
No aplica	Nota: cuando una pregunta no tiene forma de evaluarse, se cancela y no se contabilizara para la calificación de factibilidad.

### Método para elaborar el diagrama radar integral durante la práctica (5 áreas).

1. Se realiza un grupo de y cada uno de los participantes califica las 5 áreas.
2. El líder hace una lista de evaluación poniendo la calificación a todos.
3. Se analizan las evaluaciones por puntos con la participación de todos. Se argumenta cuando haya variación en la apreciación individual en torno a algún punto. Se modifican las calificaciones si así se acuerda.
4. Se define la calificación final de cada punto sacando promedio simple de todos.

**En la empresa esta actividad se realiza con el empresario y sus colaboradores.**

3.4 Examen de los problemas y ventajas de la empresa

Único evaluation method

Paso III. Análisis de problemas y ventajas

3.4.1. Evaluación detallada por parte débil del sector de comercio

3.4.1.1. Cuadro de evaluación del área de dirección/administración del sector comercio

Puntos a revisar

Evaluación

**1.1 máximo responsable de la administración empresarial.**

1	Están expresadas la misión y las políticas de la empresa en los documentos de administración empresarial y son conocidas y comprendidas por los empleados.	2	4	6	8	10
2	Tienen muy claro la base de existencia de la empresa ante los factores externos e internos, teniendo enfocado el dominio del negocio de la empresa.	2	4	6	8	10
3	Identifican de manera objetiva las fuerzas de la empresa y aprovechan su superioridad para la administración empresarial.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecida la visión a mediano plazo y la revisan flexiblemente según los cambios que ocurren en el entorno de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
5	La visión de la administración empresarial es factible de llevar a cabo y da confianza y seguridad a los accionistas.	2	4	6	8	10
6	Consideran los cambios que ocurren en el entorno de la administración empresarial como una oportunidad de negocio y las utilizan para que se desarrolle más la empresa.	2	4	6	8	10

7	Comprenden la situación actual y el futuro en que se encuentra o encontrara la empresa y propician la innovación utilizando plenamente la creatividad.	2	4	6	8	10
8	Tienen conocimiento profesional y seleccionan y ordenan adecuadamente la información necesaria para analizarla.	2	4	6	8	10
9	Comprenden objetivamente los hechos y escuchan las opiniones contrarias para intentar soluciones apropiadas a la problemática que se pretende.	2	4	6	8	10
10	Para seleccionar al personal directivo y administrativo, establecen criterios de selección, y contratan a las personas que cuentan con más capacidad administrativa.	2	4	6	8	10
<b>1.2 Responsabilidad social</b>						
1	Existe la cultura empresarial para que se respete la ley y que se prohíba tomar una actitud empresarial contraria a los beneficios de la sociedad.	2	4	6	8	10
2	Publican la información de la administración empresarial hacia todos los socios de la empresa.	2	4	6	8	10
3	No están impactando negativamente el medio ambiente y/o a la salud, con acciones como la contaminación del aire, contaminación del agua, ruidos, vibración y mal olor, etc.	2	4	6	8	10
4	Hacen esfuerzos para proteger el medio ambiente a través del ahorro de energía y de los recursos.	2	4	6	8	10
5	Practican la reducción, el reusó y/o reciclaje de los desechos.	2	4	6	8	10
6	Cumplen con las condiciones establecidas por las leyes y los reglamentos para llevar a cabo las actividades del negocio (permisos de operación del negocio, equipamiento e instalaciones definidos por las leyes, capacitación del personal, según se establece en la ley.	2	4	6	8	10
7	Cuentan con un sistema para prevenir las reclamaciones antes de ocurrir. Dando importancia a la confiabilidad de los productos que venden.	2	4	6	8	10
8	Coopera con el fomento de la comunidad local y/o el sector empresarial y realiza colaboración a través del apoyo humano y económico.	2	4	6	8	10

9	Realiza actividades de beneficio a la comunidad.	2	4	6	8	10
10	Contratan a personas de la 3ª edad y a personas discapacitadas y adecua el lugar de trabajo para que puedan trabajar adecuadamente y con seguridad.	2	4	6	8	10
<b>1.3. Estrategias de la administración</b>						
1	Identifican correctamente los factores que influyen a la empresa como todos los numerosos factores relacionados con el entorno de la administración empresarial y los utiliza para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
2	Consiguen información de las últimas innovaciones tecnológicas relacionadas con el giro de la empresa y la aprovecha para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
3	Tienen pronosticados la dirección a la cual va dirigido el cambio de la administración empresarial en el futuro, la velocidad, la intensidad y el impacto (el grado de influencia).	2	4	6	8	10
4	Los productos que maneja la empresa están bien posicionados en el mercado y tienen perspectiva a futuro.	2	4	6	8	10
5	Tiene un sistema para conocer las características de los productos de la competencia nacional e internacional con el propósito de mejorar el propio producto.	2	4	6	8	10
6	La empresa ocupa una buena posición respecto al tamaño de la empresa, valor agregado, rentabilidad y crecimiento, en comparación con el estándar del mismo giro industrial.	2	4	6	8	10
7	Se informan sobre las mejoras y/o reestructuras de la administración de las empresas competidoras con el propósito de hacer comparaciones con la propia empresa y en caso necesario establecer y tomar medidas necesarias.	2	4	6	8	10
8	Con el propósito de fortalecer las condiciones de competencia, la empresa acepta la idea de alianzas empresariales.	2	4	6	8	10
9	Están al pendiente si hay reducción del mercado de los productos actuales debido al cambio en las	2	4	6	8	10

	necesidades del consumidor y del usuario.					
10	Para responder al declive en el mercado de los productos actuales, intentan introducir nuevos productos mientras la empresa se encuentre en condiciones sanas.	2	4	6	8	10
	<b>1.4. Organización administrativa</b>					
1	La organización administrativa es pequeña y esbelta, y corresponde debidamente al tamaño y las actividades operacionales de la empresa.	2	4	6	8	10
2	El sistema de categorías laborales esta simplificado, y tiene una organización plana que cuenta con personal de mando medio reducido.	2	4	6	8	10
3	Las actividades correspondientes a cada departamento están definidas y mostradas en el organigrama y/o están documentados en el manual de organización	2	4	6	8	10
4	Existe cooperación interdepartamental dentro de la organización para ayudarse mutuamente en forma flexible con el propósito de ajustarse según el volumen del trabajo de cada departamento.	2	4	6	8	10
5	Se renueva o reestructura la organización después de probar previamente su funcionamiento a través de un equipo de proyecto especial o un taller de trabajo.	2	4	6	8	10
6	Las funciones creativas de la organización de staff y las funciones operativas y cotidianas de la organización de línea son armónicas.	2	4	6	8	10
7	Las funciones de cada puesto laboral están clasificadas en planeación, revisión, decisión y ejecución, de acuerdo a cada categoría, de tal manera que pueden trabajar eficientemente.	2	4	6	8	10
8	A través del <i>empowerment</i> (crear la autonomía y mejorar la capacidad de decisión) de cada uno de los empleados, se procura activar la organización.	2	4	6	8	10
9	Se delegan las facultades de puesto para hacer la organización más plana con el fin de ejecutar una administración empresarial rápida, flexible y ágil.	2	4	6	8	10
10	En el caso de tener dificultad de atender solo con el personal interno de la empresa, solicitan la participación del personal externo especialista para	2	4	6	8	10

	aprovechar su experiencia y conocimiento.					
	<b>1.5. Información</b>	2	4	6	8	10
1	Aprovechan las ventajas que representa la tecnología, de información hacia la administración empresarial como son las computadoras y el internet.	2	4	6	8	10
2	Se define claramente la información que se utiliza para la administración de operación cotidiana, así como para la toma de decisiones, y que se reúne la información necesaria para aprovecharla.	2	4	6	8	10
3	La información interna de la empresa está clasificada, organizada y guardada en forma diaria, semanal, mensual y anual.	2	4	6	8	10
4	La información está actualizada constantemente y está organizada cronológicamente, de tal manera que se pueda obtener la última información.	2	4	6	8	10
5	El sistema de información está diseñado de tal manera que el usuario final pueda acceder y usar fácilmente la información.	2	4	6	8	10
6	Se puede usar cotidianamente la información y los datos por medio de un sistema de red (red de la que se puede conectar solamente el personal de la empresa.	2	4	6	8	10
7	Están aseguradas y observadas las medidas para la confiabilidad, la precisión, la oportunidad, la seguridad y la confiabilidad del sistema de información.	2	4	6	8	10
8	Tiene establecida una red de información con los accionistas de la empresa, o tiene un plan para establecerla.	2	4	6	8	10
9	Analizan la posibilidad de reducir el tiempo y el costo de procesamiento de operación a través de programas adecuados.	2	4	6	8	10
10	La información necesaria para elaborar el plan de administración está organizada sistemáticamente como bases de datos para hacer el acceso fácil.	2	4	6	8	10
	<b>1.6. Planes de administración</b>					
1	El plan de administración empresarial está estructurado sistemáticamente abarcando desde el plan departamental hasta el plan integral de la empresa.	2	4	6	8	10

2	Todos los planes de administración están elaborados para que tengan congruencia, de tal manera que no hay contradicciones entre sí.	2	4	6	8	10
3	Los periodos de los planes están clasificados congruentemente, por ejemplo: el mensual, el anual, a mediano y largo plazo.	2	4	6	8	10
4	La alta dirección muestra claramente los lineamientos de planeación como son la filosofía y las políticas de la administración empresarial y los planes son elaborados con relación a estos lineamientos.	2	4	6	8	10
5	Los planes de administración elaborados están organizados y ordenados en forma fácil de entender y son conocidos perfectamente por todo el personal de la empresa mediante los documentos y una reunión informativa.	2	4	6	8	10
6	Los planes de administración están elaborados íntegramente incluyendo todas las habilidades de planeación como son las “actividades de <i>kaizen</i> (mejora continua)” a corto plazo y la “estrategia de reforma” a largo plazo.	2	4	6	8	10
7	Este elaborado el plan de tal manera que a través del análisis de FODA (fortaleza, debilidad, oportunidad, y amenazas) se aprovechan las fortalezas de la empresa y se resuelve las debilidades.	2	4	6	8	10
8	En el plan de administración están determinados los resultados.	2	4	6	8	10
9	Los resultados se analizan en un tiempo muy corto.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecidos los criterios para evaluar el cumplimiento del plan.	2	4	6	8	10
	<b>2.1. Conocimientos básicos de compras y el surtido de mercancías</b>					
1	La empresa esta consiente que la fuente de utilidades está en las compras.	2	4	6	8	10
2	Se estudia profundamente la tendencia y el desarrollo de los productos.	2	4	6	8	10
3	Se realizan las compras verificando de manera equilibrada las necesidades de los clientes así como los aspectos de las compras y la oferta.	2	4	6	8	10
4	Se analiza repetidamente la segmentación del	2	4	6	8	10

	mercado de los clientes.					
5	Tiene definidas las políticas de surtido.	2	4	6	8	10
6	Se realizan las compras con varios proveedores para asegurar la superioridad en la calidad así como en el precio de los productos.	2	4	6	8	10
7	Se realizan las compras tomando en cuenta las propias características de la tienda como son la especializada o de tipo supermercado, etc.	2	4	6	8	10
8	Se analizan y se conocen siempre el área de compras y la capacidad de ventas para que se puedan realizar las compras programadas.	2	4	6	8	10
9	Tiene identificada la tasa de utilidad y de rotación para determinar la cantidad de compras y el margen del precio de compras.	2	4	6	8	10
10	Se adapta el precio de compras al poder adquisitivo y el momento oportuno de compras de parte de los clientes.	2	4	6	8	10
	<b>2.2. Cálculo de vida y composición de productos</b>					
1	Tienen identificados a través de la tendencia de ventas aquellos productos cuyo ciclo de vida se encuentra de baja.	2	4	6	8	10
2	Tienen identificados los productos de moda y/o de temporada según la estación, y se programan perfectamente las compras.	2	4	6	8	10
3	Se manejan diferentes productos de acuerdo a las características de la tienda.	2	4	6	8	10
4	Se tiene una adecuada mezcla de productos tomando en cuenta los proveedores, la tienda y a los clientes.	2	4	6	8	10
5	Tiene identificados completamente los productos que no se venden a través de la observación de la preferencia de los clientes.	2	4	6	8	10
6	Toma en cuenta la baja de utilidades por la caducidad de los productos, haciendo esto consciente en el momento de comprar.	2	4	6	8	10
7	Tiene equilibrado el plan de utilidades y se lleva a cabo el control por el círculo de Deming (plantear, hacer, verificar y actuar).	2	4	6	8	10
8	Se definen claramente la responsabilidad y la autoridad para realizar el planteamiento.	2	4	6	8	10

9	Se presta la atención suficiente a la estabilidad y la liquidez del capital.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecido el sistema de control de presupuesto y se aplica adecuadamente.	2	4	6	8	10
	<b>2.3. Plan y técnica de compras</b>					
1	Se analiza y se identifica el modelo de comportamiento de los consumidores que se encuentran dentro del área comercial.	2	4	6	8	10
2	Conoce según su propia manera cuales son los productos seleccionados.	2	4	6	8	10
3	Se realiza el análisis de ABC y se lleva el control prioritario para los productos de categoría A.	2	4	6	8	10
4	Se realizan las compras programadas clasificando los productos de acuerdo volumen o cantidad del momento.	2	4	6	8	10
5	Se realizan las compras adecuadas combinando los productos de mucha utilidad y de poca utilidad.	2	4	6	8	10
6	Se realizan las compras programadas clasificando los productos de acuerdo al volumen o cantidad del momento.	2	4	6	8	10
7	Se considera la considera la combinación de productos tomando en cuenta su ciclo de vida y la eventual obsolescencia.	2	4	6	8	10
8	Los proveedores actuales perciben perfectamente la tendencia de los productos, su utilidad y el gusto de los consumidores y tienen bien surtidos los productos.	2	4	6	8	10
9	La situación administrativa de los proveedores se encuentra estable y se puede esperar su desarrollo en el futuro.	2	4	6	8	10
10	Recibe de parte de los proveedores un servicio de programación de ventas y/o apoyo hacia la tienda.	2	4	6	8	10
	<b>2.4. Desarrollo de nuevos productos.</b>					
1	Los proveedores tienen preparados los productos solicitados modificando según las circunstancias la renovación de productos principales.	2	4	6	8	10
2	Existen más de 20% de consumidores que pueden aceptar rápidamente los productos nuevos.	2	4	6	8	10
3	No está retrasado en la oferta y el desarrollo de nuevos productos en comparación con sus	2	4	6	8	10

	competidores.					
4	Recibe la información y el apoyo de parte de los proveedores para que se aumenten las ventas de nuevos productos.	2	4	6	8	10
5	Se planea y se estudia dentro de la empresa el desarrollo de nuevos productos y se ofrece la información hacia los proveedores.	2	4	6	8	10
6	Se venden los productos nuevos con marca propia.	2	4	6	8	10
7	Se venden algunos productos que tienen la marca propia.	2	4	6	8	10
8	Se desarrollan aspectos como la metodología de ventas y el servicio.	2	4	6	8	10
9	Se realiza la venta experimental de los productos nuevos y se atienden suficientemente las quejas y la garantía.	2	4	6	8	10
10	Se retroalimenta la reacción del mercado después de lanzar nuevos productos, y tiene establecido algún mecanismo que permita identificar los problemas.	2	4	6	8	10
	<b>2.5. Relación entre compras y ventas.</b>					
1	Tiene identificadas las tendencias de compras de la localidad.	2	4	6	8	10
2	Conoce hasta qué grado utiliza la competencia el valor agregado en la competencia de ventas.	2	4	6	8	10
3	Se realiza las ventas cumpliendo casi totalmente (más de unos 70%) el precio base por parte del fabricante.	2	4	6	8	10
4	Tiene establecido previamente el precio básico de cada producto antes de tomar varios tipos de estrategias del precio.	2	4	6	8	10
5	Se pueden tomar inmediatamente medidas para bajar el precio cuando reciba una ofensiva de precio bajo por parte de otras tiendas.	2	4	6	8	10
6	Se ha intentado a diferenciación en los productos y la metodología de ventas contra la ofensiva de precios bajos de otras tiendas.	2	4	6	8	10
7	Estudian los precios de otras empresas del mismo giro.	2	4	6	8	10
8	Conocen los descuentos al comprar que aplican los proveedores y puede ajustar el costo y el precio de ventas.	2	4	6	8	10

9	Tienen definido su plan de utilidades con base en el punto de equilibrio y el plan de inversión, y tiene aseguradas las utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se realizan de vez en cuando compras de productos de remate y/o con descuento considerado la relación de los proveedores y tienen establecido el sistema de compras y ventas sincronizado.	2	4	6	8	10
	<b>2.6. Distribución e inventarios.</b>					
1	Conoce la importancia del control en la distribución y tiene interés en el servicio de distribución y los costos.	2	4	6	8	10
2	Dentro de los gastos operacionales, conoce los gastos que se necesitan para el transporte, el almacenamiento, el embalaje, la carga y descarga así como el trabajo administrativo de la distribución.	2	4	6	8	10
3	Tienen la cantidad adecuada de inventarios en la entrada de la tienda, el patio de depósito y en el almacén para elevar la efectividad de distribución.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecidas las políticas para cada una de las operaciones como son el transporte, el inventario y el embalaje de productos, y se realizan sin problemas con un procedimiento.	2	4	6	8	10
5	Maneja separadamente la distribución comercial y la física para su administración y el control	2	4	6	8	10
6	No existen los defectos ni envíos equivocados, así como daños y deterioro de productos en la distribución.	2	4	6	8	10
7	Es apropiada la localización geográfica del centro de distribución del almacén.	2	4	6	8	10
8	Tienen establecidas las reglas de control de inventario y se lleva a cabo el control preciso.	2	4	6	8	10
9	Tienen establecido un control de inventario que permita realizar sin problema las compras y las ventas.	2	4	6	8	10
10	Cuentan con programas de cómputo para el trabajo administrativo de distribución, y se pueda atender rápidamente a sus clientes.	2	4	6	8	10
		2	4	6	8	10

## ÚNICO. Evaluation method

### Paso III. Análisis de problemas y ventajas

#### 3.4.1. Evaluación detallada por parte débil del sector de comercio

#### 3.4.1.3 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE VENTAS Y TIENDAS DEL SECTOR DE COMERCIO

Puntos a revisar  
Evaluación

### **3.1. Ubicación y escaparate**

1	Es adecuada la localización de la tienda para su clientela y los proveedores.	2	4	6	8	10
2	La conceptualización de la tienda está de acuerdo a las condiciones de la segmentación del mercado.	2	4	6	8	10
3	Se complementa adecuadamente con las tiendas cercanas.	2	4	6	8	10
4	Es adecuada la presentación de acuerdo a los productos que vende.	2	4	6	8	10
5	Es adecuada la ubicación de la entrada y salida de la tienda.	2	4	6	8	10
6	Esta limpia y ordenada la entrada de la tienda.	2	4	6	8	10
7	Se encuentran bien situados y con buen mantenimiento las góndolas y aparadores.	2	4	6	8	10
8	La fachada de la tienda demuestra debidamente su ramo y giro.	2	4	6	8	10
9	La fachada de la tienda demuestra debidamente el tipo de mercancía que vende.	2	4	6	8	10
10	El exterior de la tienda y mobiliario urbano afuera de la tienda son decorosos.	2	4	6	8	10
	<b>3.2 estrategias y plan de ventas.</b>					
1	Los objetivos de ventas son claros.	2	4	6	8	10
2	Se elaboran detalladamente las metas de ventas estudiando las tendencias de mercado y el historial de ventas.	2	4	6	8	10
3	Se elabora el plan de negocio.	2	4	6	8	10
4	Tiene definida concreta y detalladamente la planeación y su implementación, y se lleva a cabo dicho plan.	2	4	6	8	10

5	El plan abarca con equilibrio el capital, la inversión en equipos e instalaciones, las compras, la colaboración del personal, etc.	2	4	6	8	10
6	Se elabora el plan de utilidades y el de modificaciones para que se ajusten adecuadamente.	2	4	6	8	10
7	Tiene equilibrio el plan de utilidades y se lleva a cabo el control de acuerdo al círculo de Deming: planear, hacer verificar, actuar.	2	4	6	8	10
8	Está definida claramente la responsabilidad y la autoridad de la persona responsable de la tienda.	2	4	6	8	10
9	Se presta atención suficiente a la estabilidad y la liquidez del capital.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecido el sistema de control del presupuesto y se aplica adecuadamente.	2	4	6	8	10
<b>3.3. Mercancías, precios y promoción.</b>						
1	Es adecuada la estructura de productos (línea).	2	4	6	8	10
2	Tiene definido al responsable que determina el precio.	2	4	6	8	10
3	Se analiza la tendencia del precio y las ventas de productos para ajustar a su clientela.	2	4	6	8	10
4	Se selecciona apropiadamente los canales de ventas.	2	4	6	8	10
5	Se realizan adecuadamente la negociación del precio y la cobranza conforme al compromiso establecido.	2	4	6	8	10
6	Tiene establecido un sistema para la atención de reclamos y quejas.	2	4	6	8	10
7	Se lleva a cabo la promoción de ventas para que se demuestre suficientemente su impacto.	2	4	6	8	10
8	La promoción de ventas capta la necesidad del cliente.	2	4	6	8	10
9	Se lanza la propaganda de acuerdo a los productos de moda y/o los temporales según la estación, etc.	2	4	6	8	10
10	Se realizan las campañas de promoción de ventas en colaboración con los proveedores, representantes, medios de comunicación, etc.	2	4	6	8	10
<b>3.4. Administración de clientes.</b>						

1	Tienen identificada siempre la tendencia de la clientela que se encuentra dentro del área comercial.	2	4	6	8	10
2	Se observan y se analizan los cambios así como la tendencia del comportamiento de los clientes fijos.	2	4	6	8	10
3	Se elabora una lista de clientes o una lista de direcciones para él envío de publicidad.	2	4	6	8	10
4	Tiene ordenada la información sobre la tiéntela según el sexo, la edad, la profesión, la estructura familiar, etc., para realizar el análisis ABC	2	4	6	8	10
5	Tiene identificado estadísticamente el número de los clientes que visitan la tienda para cada día y la hora.	2	4	6	8	10
6	Conoce la proporción de clientes fijos y flotantes, e intenta asegurar los clientes flotantes.	2	4	6	8	10
7	Conoce el gasto de los clientes y el importe promedio de compra (gasto unitario por cliente)	2	4	6	8	10
8	Se elabora un plan anual de control de clientes y se les envía promoción.	2	4	6	8	10
9	Se recopila información como son datos y encuestas de los clientes.	2	4	6	8	10
10	Se cuentan con estrategias y procedimiento para atender a los clientes.	2	4	6	8	10
	<b>3.5. Letreros, exhibición y colocación de mercancías.</b>	2	4	6	8	10
1	El anuncio representa debidamente el ramo y giro de la tienda.	2	4	6	8	10
2	El tipo de letras y sus colores llaman la atención.	2	4	6	8	10
3	El anuncio está diseñado para impresión y se queda en la memoria.	2	4	6	8	10
4	Es apropiada la iluminación del anuncio.	2	4	6	8	10
5	Se colocan los equipos adecuados para la exhibición como son la vitrina y los maniqués.	2	4	6	8	10
6	Se colocan adecuadamente el fondo y la iluminación de la exhibición.	2	4	6	8	10
7	Se demuestra suficientemente el efecto del diseño de vitrina.	2	4	6	8	10
8	Se puede ver fácilmente la vitrina para escoger los productos, y se pueden ver fácilmente las etiquetas del precio.	2	4	6	8	10

9	Se muestran ordenados los productos de vitrina para que se escojan fácilmente.	2	4	6	8	10
10	Las repisas de exhibición están conforme a las características y las formas de productos.	2	4	6	8	10
<b>3.6. Pasillos y baños</b>						
1	Es adecuada la ubicación entre la entrada/salida y los pasillos de la tienda.	2	4	6	8	10
2	La distribución (layout) de la tienda es racional en consideración a la línea de movimientos de los clientes.	2	4	6	8	10
3	El ancho de los pasillos y la relación entre la exhibición de productos y pasillos es adecuada.	2	4	6	8	10
4	Existen en los pasillos un espacio adecuado y/o un lugar donde puedan reunirse los clientes.	2	4	6	8	10
5	Es adecuada la relación entre los pasillos y la iluminación.	2	4	6	8	10
6	Son adecuados el número y la ubicación de los baños.	2	4	6	8	10
7	Se mantienen limpios los baños.	2	4	6	8	10
8	Se colocan equipos de ventilación en los baños.	2	4	6	8	10
9	Se colocan los ceniceros y los botes de basura en los baños.	2	4	6	8	10
10	Están separados los baños para los clientes y para los empleados.	2	4	6	8	10
<b>3.7. Control de luces y colores.</b>						
1	Es apropiada la claridad dentro de la tienda, y está más claro el fondo de la tienda que la entrada.	2	4	6	8	10
2	Se hace la iluminación programada para la tienda así como para los productos.	2	4	6	8	10
3	Se hace efectivamente la iluminación del techo y de la pared.	2	4	6	8	10
4	Se colocan en los puntos importantes combinando las lámparas fluorescentes e incandescentes.	2	4	6	8	10
5	Se coloca el dispositivo para la fuente eléctrica para que se pueda controlar parcialmente.	2	4	6	8	10
6	Se realizan la inspección y la prevención contra la fuga y/ la descarga eléctrica.	2	4	6	8	10
7	Se considera el efecto de colores y se unifican bien los colores en el piso general de ventas.	2	4	6	8	10
8	Se exhibe de manera efectiva acentuando los	2	4	6	8	10

	colores.					
9	Se asignan los colores que hacen resaltar los productos en relación con la iluminación.	2	4	6	8	10
10	No son pocos naturales el control de colores y la iluminación y tiene una relación adecuada.	2	4	6	8	10
	<b>3.8. Instalaciones y estacionamientos</b>					
1	Es apropiada la ubicación de la caja registradora.	2	4	6	8	10
2	Se coloca una mesa para la envoltura y es adecuada para el tamaño de los productos se manejan.	2	4	6	8	10
3	Es preciso y adecuado el equipo de pasos y medidas.	2	4	6	8	10
4	Es apropiada la ubicación donde se colocan los carritos y las bolsas de la compra.	2	4	6	8	10
5	Tiene equipados el montacargas y/o los equipos de transportación.	2	4	6	8	10
6	La instalación de la sala de visitas y las mesas laterales están conforme al giro de la tienda.	2	4	6	8	10
7	Tienen establecidos los equipos de comunicación para que se pueda comunicar dentro de la tienda.	2	4	6	8	10
8	Tiene asegurado un espacio para el trabajo administrativo para que se puedan realizar los trabajos de servicio al cliente y de contabilidad.	2	4	6	8	10
9	Es fácil de ver la indicación del estacionamiento y tiene la señal para que el cliente pueda entrar fácilmente.	2	4	6	8	10
10	Son adecuados la comodidad del establecimiento y la instalación de los equipos de seguridad.	2	4	6	8	10
		2	4	6	8	10

### ÚNICO evaluation method

#### Paso III. Análisis de problemas y ventajas

##### 3.4.1. Evaluación detallada por parte débil del sector de comercio.

##### 3.4.1.4. Cuadro de evaluación del área de recursos humanos del sector comercio.

Puntos a revisar  
evaluación

#### 4.1. Política de recursos humanos

1	Concuerdan las políticas del personal y de relaciones laborales con la política y filosofía de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
2	Se presentan en forma concreta las políticas de la satisfacción de los empleados.	2	4	6	8	10
3	Se incluyen puntos como: personal requerido, contratación, capacitación, perfil de puestos, etc.	2	4	6	8	10
4	La política de personal y de relaciones laborales está respaldadas por la administración.	2	4	6	8	10
5	Son razonables las reglas para establecer, modificar y ajustar medidas sobre la política del nivel dentro de la compañía.	2	4	6	8	10
6	Se da a conocer la política del personal y de relaciones laborales y se tienen acuerdos a todo nivel dentro de la compañía.	2	4	6	8	10
7	Existe un área que maneja aspectos del personal y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
8	El jefe asignado tiene suficiente capacidad y discreción.	2	4	6	8	10
9	Se establece con claridad el trabajo y facultades de contratación, colocación, operación, relación entre el patrón y obrero etc.	2	4	6	8	10
10	Se delegan las facultades sin obstáculos.	2	4	6	8	10

#### 4.2. Admisión y empleo.

1	Está definidos el tipo de personal a contratar, el número del mismo, temporada y áreas que requieren para la contratación del personal.	2	4	6	8	10
2	Es pertinente y adecuada la evaluación de documentos presentados, examen escrito, examen médico, prueba práctica, así como entrevista.	2	4	6	8	10
3	Se determina adecuadamente el número de personal a contratar en relación con el plan de confirmación.	2	4	6	8	10
4	Se da seguimiento a las personas pre-seleccionadas.	2	4	6	8	10
5	Están correctamente establecido y comunicado las condiciones y tiempo del periodo de prueba, con las personas que se admiten.	2	4	6	8	10

6	La capacitación inicial (inducción) de las personas que se admiten, se lleva a cabo con la participación de los administradores de las diferentes áreas.	2	4	6	8	10
7	Tienen preparados los documentos necesarios para el reclutamiento y contratación.	2	4	6	8	10
8	Están establecidas por escrito las condiciones generales de trabajo, según la señala la ley del trabajo.	2	4	6	8	10
9	El reglamento de la empresa tiene incluidos todos los puntos necesarios.	2	4	6	8	10
10	Se conoce suficientemente y se reconoce al máximo por los empleados de la empresa.	2	4	6	8	10
<b>4.3. Sistema de evaluación</b>						
1	Establecen los criterios para el ascenso y promoción, despido y/o el cambio de área de trabajo, se aplica imparcialmente y conoce completamente.	2	4	6	8	10
2	Tienen un examen para la evaluación del personal administrativo, diseñadas las pruebas de aptitud y se aplican siempre.	2	4	6	8	10
3	Se consideran también el programa del desarrollo de la carrera personal, para realizar el cambio de áreas de trabajo.	2	4	6	8	10
4	El desempeño del trabajador se reflejara en su remuneración de la jubilación.	2	4	6	8	10
5	Se prepara el trabajador para el retiro o el despido.	2	4	6	8	10
6	Se implementa el concepto de sueldo por desempeño y se considera para el pago de sueldos, según el tipo de trabajo.	2	4	6	8	10
7	Al realizar una evaluación se tienen preparadas las medidas concretas para prevenir la subjetividad y la decisión arbitraria de un evaluador.	2	4	6	8	10
8	El sistema de evaluación es adecuado a la realidad de la compañía,	2	4	6	8	10
9	En una evaluación se refleja también el sistema el auto-declaración y auto-evaluación.	2	4	6	8	10
10	La evaluación se refleja también en la promoción y el cambio de área de trabajo.	2	4	6	8	10

<b>4.4. Comunicación</b>						
1	Se les comunica correctamente a los empleados la información sobre la política de administración, resultados de negocio, etc.	2	4	6	8	10
2	Se aprovechan eficazmente los medios de comunicación como son el boletín de la compañía y los tableros de anuncios, entre otros.	2	4	6	8	10
3	Existe un ambiente en que los empleados pueden interactuar e intercambiar ideas libremente.	2	4	6	8	10
4	Se observan las iniciativas, no solamente a nivel departamentos y secciones en la organización, sino también a nivel de la organización.	2	4	6	8	10
5	Se toman acciones con iniciativas para elevar la moral de los empleados.	2	4	6	8	10
6	Se le da importancia, no solamente a la satisfacción del cliente, sino también a la satisfacción del empleado, se hacen esfuerzos para crear un ambiente en el lugar de trabajo, para que este se convierta en un lugar de desarrollo para el empleado.	2	4	6	8	10
7	Apoyan el auto-desarrollo del empleado para estimular el potencial de tal manera que pueda trabajar con la confianza en sí mismo.	2	4	6	8	10
8	Tienen preparados sistemas de capacitación (curso para la gerencia y para trabajos especializados), que puedan elegir los empleados para elevar su desempeño.	2	4	6	8	10
9	Hacen esfuerzos para mejorar el ambiente del lugar de trabajo, para que el empleado lo sienta como un lugar agradable para trabajar y pueda desempeñar su trabajo con gusto.	2	4	6	8	10
10	Se han ganado una estimación de parte de los miembros del grupo, por ser una administración justa e imparcial.	2	4	6	8	10
<b>4.5. Desarrollo de capacidad</b>						
1	Tienen el programa de desarrollo de capacidad de los empleados esta enlazado también con la política de recursos humanos y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
2	Identifican y tienen detectadas y ordenadas las necesidades del desarrollo de capacidad de cada	2	4	6	8	10

	individuo.					
3	Tiene un encargado responsable de la educación, la capacitación y en entrenamiento.	2	4	6	8	10
4	Son relacionados correctamente los métodos e instrumentos para la capacitación y el entrenamiento.	2	4	6	8	10
5	Se realizan cursos de entrenamiento y capacitación para administradores de mandos medios.	2	4	6	8	10
6	Esta establecido el entrenamiento con el área de trabajo, instrucción individual etc., como un sistema.	2	4	6	8	10
7	Se lleva a cabo apropiadamente de acuerdo con los objetivos, el entrenamiento fuera del trabajo, capacitación por categoría, etc.	2	4	6	8	10
8	Se está realizando la educación para formar operadores multi-funcionales.	2	4	6	8	10
9	Tienen establecido un sistema para apoyar la superación personal (por ejemplo, para obtener certificaciones)	2	4	6	8	10
10	Se continúa con el sistema de presupuesto por los empleados, para que se eleve su capacidad y se genere efectos a partir del mismo.	2	4	6	8	10
	<b>4.6. Bienestar y seguridad.</b>					
1	Llevan a cabo acciones de beneficio bienestar, como son las actividades de recreación, etc.	2	4	6	8	10
2	Están realizando una revisión médica a los empleados al momento de contratación y posteriormente al ingreso a la compañía.	2	4	6	8	10
3	Es seguro y bien arreglado el ambiente de piso de producción y de las oficinas.	2	4	6	8	10
4	Toman medidas para crear un ambiente de trabajo cómodo y bueno.	2	4	6	8	10
5	Son adecuadas las condiciones de manejo de equipo en su caso.	2	4	6	8	10
6	La alta dirección muestra un fuerte interés hacia el control de seguridad e higiene.	2	4	6	8	10
7	Están correctamente reglamentado y documentado el sistema de control y seguridad, y se está llevando a cabo debidamente.	2	4	6	8	10
8	Efectúan apropiadamente la educación de	2	4	6	8	10

	seguridad e higiene para las diferentes ocasiones como: nuevo ingreso, en general y programas especiales entre otras.					
9	Se toman medidas para prevenir y disminuir los siniestros laborales.	2	4	6	8	10
10	Se lleva a cabo el restablecimiento y la revisión del buen ambiente de trabajo, así como las normas de seguridad a nivel general e individual.	2	4	6	8	10
	<b>5.1. Sistema de procedimiento de contabilidad</b>					
1	Es adecuado el sistema de contabilidad a la organización empresarial, su tamaño y el giro de su negocio. Están documentados debidamente la regulación y los procedimientos de contabilidad.	2	4	6	8	10
2	La organización de libros contables va de acuerdo con la realidad de la compañía	2	4	6	8	10
3	Llevan a cabo el proceso contable dentro de la compañía, se ha implementado una computadora para ese fin.	2	4	6	8	10
4	Llevan a cabo debidamente el control de efectivo, cheques y pagarés.	2	4	6	8	10
5	Elaboran correctamente los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad y las leyes mercantiles. Es apropiado el procesamiento contable de cierre del ejercicio.	2	4	6	8	10
6	Esta establecido el sistema de revisión interna. Está funcionando bien la organización encargada de la revisión interna.	2	4	6	8	10
7	Son suficientes la capacidad del control numérico /capacidad de pronosticar la tendencia del futuro observando solamente los números aunque no estén representados en la forma gráfica) y el interés de la alta dirección y de los directores de la compañía.	2	4	6	8	10
8	Tienen el sistema de un mecanismo que permite ofrecer información útil para la toma de decisiones del empresario y en la aplicación de su efectivo.	2	4	6	8	10
9	Comparte el personal ejecutivo de mando medio con el empresario la información obtenida del sistema de contabilidad.	2	4	6	8	10
10	Realizan el cierre mensual de contabilidad.	2	4	6	8	10

	Aprovechan eficientemente los datos del cierre mensual.					
	<b>5.2. Financiamiento</b>					
1	Procura fortalecer la capacidad de financiamiento, por ejemplo, aumentando la confianza de la compañía y su presidente para introducir un fondo externo.	2	4	6	8	10
2	Prevén la demanda de fondos a largo plazo y cuentan con un plan de financiamiento adecuado. Con respecto a los préstamos, se llevan a cabo el control apropiado del límite.	2	4	6	8	10
3	Es sana la relación con las instituciones financieras. Aprovechan el sistema de financiamiento de las instituciones financieras públicas.	2	4	6	8	10
4	Mantienen la tasa de rotación del capital total en el valor promedio del sector. Es sana la relación entre el manejo eficiente de fondos y el aseguramiento de viabilidad de los mismos.	2	4	6	8	10
5	No es excesiva la cantidad de los créditos por cobrar actualmente, comprando con el ingreso por ventas. Hay equilibrio con cuentas por pagar.	2	4	6	8	10
6	Es adecuado a nivel de la tasa de rotación del activo fijo.	2	4	6	8	10
7	Es oportuno el tiempo de depósito y pagos.	2	4	6	8	10
8	Elaboran la relación de manejo de fondos, se compara el plan con el resultado para analizar su diferencia.	2	4	6	8	10
9	Conocen el fondo de operaciones a aumentar debido el incremento de ventas.	2	4	6	8	10
10	Realizan el análisis y estudio del equilibrio entre el financiamiento y el manejo de fondos.	2	4	6	8	10
	<b>5.3. Plan de inversión en las instalaciones y maquinas.</b>					
1	Para invertir en equipos e instalaciones, se planea antes de realizar la inversión. Revisan la rentabilidad.	2	4	6	8	10
2	Se calcula el costo fijo que se incrementa debido a la inversión en equipos e instalaciones. Conocen a fondo el ingreso por ventas que permita recuperar dicha inversión.	2	4	6	8	10

3	Toman en consideración los cambios del plan de utilidades debido a inversiones en equipo e instalación.	2	4	6	8	10
4	Se estudian métodos de financiamiento para invertir en equipos. Se calculan las ventajas y desventajas respecto a la compra y al arrendamiento.	2	4	6	8	10
5	Elabora un cuadro de plan de financiamiento (tabla de flujo de efectivo)	2	4	6	8	10
6	No se forza en plan de devolución. Hay equilibrio entre el tiempo estimando de recuperación y el plazo de devolución del préstamo.	2	4	6	8	10
7	Tienen asegurado suficientemente el fondo de operaciones en cuanto a las materias primas y otros insumos, para la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
8	Se estudia suficientemente el efecto económico de la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
9	Tiene las medidas suficientes para los riesgos de accidentes relacionados con la inversión en equipo e instalaciones.	2	4	6	8	10
10	Pueden ser adecuados los equipos e instalaciones actuales para la innovación tecnológica en el futuro.	2	4	6	8	10
	<b>5.4. Rentabilidad</b>					
1	Llevar a cabo un control de utilidades flexible de acuerdo con los ingresos por ventas.	2	4	6	8	10
2	Mantienen a un nivel adecuado a la utilidad bruta de ventas, de operación así como la utilidad antes de impuestos.	2	4	6	8	10
3	Se conoce a fondo el costo de ventas. Se calculan los costos y se analizan correctamente.	2	4	6	8	10
4	Se conoce bien el movimiento del importe, según la partida, de cada uno de los gastos.	2	4	6	8	10
5	Tienen asegurada una rentabilidad satisfactoria sobre capital.	2	4	6	8	10
6	Se mantiene un nivel razonable de la tasa de utilidad global sobre ventas; la tasa de utilidad por operación de ventas; la tasa de utilidad antes de impuestos sobre ventas.	2	4	6	8	10

7	Se compraran y se mantienen a un nivel razonable, la razón de gastos laborales; la razón de gastos administrativos.	2	4	6	8	10
8	Se mantiene a un nivel adecuado el valor agregado (cantidad de trabajo hecho) por persona.	2	4	6	8	10
9	Se mantiene el nivel de la razón de distribución laboral y el costo laboral por persona en un valor numérico mayor que el promedio del sector.	2	4	6	8	10
10	Se encuentra en estado favorable el punto de equilibrio y la tendencia de la evolución del importe de ventas.	2	4	6	8	10
<b>5.5 Seguridad (estructura financiera)</b>						
1	Se calcula el fondo necesario de operaciones con base a la cantidad de crédito por cobrar. El inventario y la cuenta por pagar.	2	4	6	8	10
2	Es apropiada la calificación de costos fijos y variables.	2	4	6	8	10
3	Se elabora el programa de rentabilidad con base en el ingreso por ventas en el punto de equilibrio y la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
4	Se hacen esfuerzos para disminuir los costos fijos y variables así como el mejoramiento de la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
5	Se encuentra asegurada suficientemente la tasa de holgura para la seguridad.	2	4	6	8	10
6	Se ha elaborado el plan de utilidades con base en la estrategia de administración empresarial.	2	4	6	8	10
7	Tiene establecida la meta de utilidad y de ventas tomando en cuenta la relación entre el importe de ventas, los costos y las pérdidas.	2	4	6	8	10
8	Las metas de utilidad se establecen con base en un criterio determinado y se conoce como las metas importantes de todos los integrantes de la empresa.	2	4	6	8	10
9	Se ha concretado el presupuesto a partir del plan de utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se lleva a cabo un control basado en el presupuesto. Se compara con sus resultados, y tiene medidas en el caso de haber diferencias y discrepancias sustantivas.	2	4	6	8	10

<b>5.6. Liquidez de capital</b>						
1	Están realizando adecuadamente la depreciación sobre el activo fijo.	2	4	6	8	10
2	En la empresa no existe un mal inventario, un mal crédito y todos los activos son utilizados.	2	4	6	8	10
3	Con base en la observación del mercado se puede esperar una utilidad latente. Además no se ha generado una pérdida latente.	2	4	6	8	10
4	Considerando que las razones de liquidez son positivas, no existe un mal crédito y/o mal inventario.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con suficientes fondos, y es adecuado su equilibrio con las razones de liquidez.	2	4	6	8	10
6	La razón de capital contable se contiene en un buen nivel, para asegurar su viabilidad.	2	4	6	8	10
7	La inversión en activo fijo está cubierta por el capital contable.	2	4	6	8	10
8	La inversión en activo fijo no rebasa la suma del capital contable y de los préstamos a largo plazo.	2	4	6	8	10
9	La carga del costo financiero es ligera y no presiona a las utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se realiza adecuadamente la separación entre los gastos y el financiamiento de la empresa y el correspondiente a accionistas y/o familiares.	2	4	6	8	10

### Anexo “E” Plan de trabajo

2018						2019										
Periodos	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Noviembre	Diciembre
Actividades																
Prediagnóstico																
Diagnóstico																
Planificación de acción																
Implementación o aplicación																
Seguimiento o evaluación																

## Anexo “F” Resumen del diagnóstico de las microempresas Matriz y sucursales

Indicadores	Calificación	Razón de la calificación (fundamento del PyMe-Jica)	Resultados del primer cuestionario	Cuestionario de Clima organizacional	Conclusión de la situación de la empresa	Acciones estratégicas de intervención	Situación ideal mínima
1. Dirección y administración	6.2 Regular	Las funciones se llevan a cabo de manera informal. La información casi siempre se usa, pero no en su totalidad y la administración; las estrategias de administración, organización administrativa a veces es eficientes mientras que la responsabilidad social se realiza pocas veces.	No lleva a cabo una planeación formal, no cuenta con un organigrama por escrito formalmente, no hay descripciones de puestos. La <b>tecnología</b> utilizada cuenta con equipo de cómputo suficiente y sus programas básicos. El <b>liderazgo</b> , el dueño apoya y respalda los esfuerzos de los empleados, las decisiones se basan en la intuición regularmente. La empresa no apoya en <b>actividades a la sociedad</b> , en materia de higiene y protección es apoyada medianamente. En cuanto a la <b>innovación y cambio</b> , la empresa medianamente se adapta para buscar satisfacer al cliente. En lo que se refiere al <b>entorno de la empresa</b> , de los factores que más afectan es la parte económica,	Se identificó que las funciones que llevan a la práctica en la administración y dirección de la empresa generan un clima organizacional (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo, Estándares de desempeño, Conflicto e Identidad) percibido de <b>2.2 calificado como regular</b> por los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con una planeación formalmente</li> <li>No cuenta con una estructura organizacional formal</li> <li>No cuenta con descripciones de puestos</li> <li>No utiliza adecuadamente las tecnologías de información para las actividades de ventas en línea, publicidad y promoción</li> <li>No cuenta con un plan de responsabilidad social</li> <li>La toma de decisiones es autocrática y no se toma en cuenta a los trabajadores involucrados para realizar cambios</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Elaborar la planeación estratégica para la empresa.</li> <li>Elaborar una estructura organizacional adecuada para la empresa.</li> <li>Elaborar la descripción de los puestos que comprenden la estructura organizacional</li> <li>Fomentar la comprensión e identidad con el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, estrategias) y estructura de la empresa.</li> <li>Realizar reuniones semanales de equipo de trabajo de manera programada (resolución de problemas o mejoras)</li> </ol>	Debe contar con un sistema administrativo que permita el adecuado funcionamiento de la empresa por lo que se requiere la aplicación del proceso administrativo y sus etapas considerando la responsabilidad social. Por otro lado se debe propiciar un ambiente agradable para lograr el compromiso e identidad de los trabajadores
2. Compras	7.4 Bien	El factor que muestra mayor área de oportunidad <b>es distribución e inventario, ciclo de vida y composición de productos, plan y técnicas de compras y desarrollo de nuevos productos</b> . Esta área realiza sus actividades de manera informal.	Para la <b>adquisición de productos</b> o insumos requeridos se realiza en forma de crédito y de contado y la fuente del efectivo es generado por el negocio y préstamos de instituciones financieras. Los productos regularmente <b>proviene de mercados</b> locales, estatales, nacionales e incluso internacionales de China. Los productos se compran dependiendo la periodicidad de surtido del proveedor y las existencias mínimas y máximas		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le falta formalizar los procesos de adquisición y compra de mercancías</li> </ul>	6. Diseñar y utilizar un manual de políticas y procedimientos para el jefe de compras	Debe contar con lineamientos, políticas y procedimientos para la adquisición y compras de mercancías
3. Ventas y tienda	5.3 Regular	En esta área de ventas y tienda se observa que la empresa lleva a cabo de manera informal sus actividades, su ubicación y escaparate casi siempre se usan, pero no en su totalidad, por el contrario, la administración de los clientes y control de luces y colores a veces son eficientes.	En el área de <b>mercadotecnia</b> no se cuenta con un departamento que se dedique exclusivamente a esta actividad, si se tiene identificados los días de mayor ventas, cuenta con un horario corrido de 12 horas, se tiene identificado a su competencia sin embargo no los conoce más allá, cuenta con buena ubicación, servicio y horarios a diferencia de su competencia, no se cuenta con un nombre o logotipo específico que distinga a la empresa solo existe una marca que se registró pero ya no se ha actualizado. La forma en que se da a conocer la empresa con sus clientes es mediante anuncios en radio, volantes e internet, la frecuencia es indefinida ya que hay casos en que se da publicidad diaria toda la semana o mensualmente, en este rublo se invierte un promedio mensual de \$45,000.00. Los <b>canales de venta</b> que utiliza la empresa son mediante su establecimiento, venta de negocio a negocio y ventas a domicilio, no cuenta con material de apoyo para ventas de catálogo ni de precios.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le falta formalizar las actividades de mercadotecnia (publicidad, ventas y distribución)</li> <li>Le falta actualizar los catálogos de productos</li> <li>No tiene una imagen corporativa que la identifique</li> </ul>	7. Diseñar y ejecutar un plan de marketing mix operativo	Contar con plan de mercadotecnia que permita "crear, promover; distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuado" (Munch, 2014, p.232)
4. Recursos humanos	6.2 Regular	El área de recursos humanos es una de las peor evaluadas ya que las mayorías de sus indicadores salieron bajos con valores que van de 4 a 6, sin embargo, la administración y empleo a veces es eficiente.	En general las funciones del <b>área de recursos humanos</b> se realizan de manera informal, desde el reclutamiento, selección, contratación y capacitación (existen algunas capacitaciones e su ingresos a la empresa), evaluación del desempeño, compensaciones y motivación. En lo que se refiere a las <b>relaciones laborales</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Carece de un proceso formal de contratación</li> <li>No cuenta con un sistema de evaluación del desempeño</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diseñar una guía para el proceso de admisión de personal</li> <li>Contratar al nuevo personal con el proceso de admisión (reclutamiento, selección, contratación e inducción) formal.</li> <li>Elaborar un sistema de</li> </ol>	Considerando la definición de administración de recursos humanos que plantea Dessler (2015) "es el proceso de

			entre empleados se contactó que son buenas, los problemas que se presentan si se manejan adecuadamente con los encargados de las áreas y el personal está de acuerdo en que la comunicación es normal. En cuanto a las <b>decisiones</b> no se toma en cuenta la opinión de los trabajadores, las decisiones las toman los propietarios. Lo que se refiere a los <b>sueldos y prestaciones de Ley</b> , se hizo el comentario que existen trabajadores que reciben apoyo en transporte y que el dueño no es equitativo en esa parte. La mayoría de los entrevistados manifestó no recibir ninguna motivación al igual que castigos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con un programa formal de motivación y compensaciones</li> <li>No cuenta con programas formales de capacitación inducción, atención a clientes, para brindar asesoría técnica de los productos que venden.</li> </ul>	<p>evaluación de desempeño</p> <p>11. Evaluar el desempeño del personal periódicamente cada seis meses</p> <p>12. Elaborar un programa de remuneración y compensaciones basado en el desempeño considerando la Responsabilidad Social</p> <p>13. Aplicar un programa de remuneración y compensaciones basado en el desempeño considerando la Responsabilidad Social</p> <p>14. Identificar las necesidades y capacitar al personal de la empresa</p>	contratar, capacitar, y capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad" (p. 49).
5. Finanzas	6.3 Regular	De acuerdo a la información recabada el área de finanzas se lleva acabo de manera informal. El financiamiento y el plan de inversión en las instalaciones y maquinaria a veces es eficiente, pero la seguridad (estructura financiera) y rentabilidad se documenta parcialmente y son los factores que se deben atender de manera inmediata.	Para el caso de los registros de dinero, <b>inventario</b> , ingresos (ventas), gastos y otros se realiza de manera electrónica solo los inventarios de forma manual. Los <b>presupuestos</b> de las partidas de la empresa no se elaboran por falta de conocimiento y desinterés. Para la <b>adquisición de productos o insumos</b> requeridos se realiza en forma de crédito y de contado y la fuente del efectivo es generado por el negocio y préstamos de instituciones financieras. El inmueble donde se encuentra la empresa es propio, lo tiene asegurado y los transportes también, generalmente para enfrentar el deterioro o desgaste de los bienes se da mantenimiento preventivo o reparaciones, según se requiera. En lo que se refiere a <b>los ingresos</b> se tienen ingresos superiores a \$20,001.00 semanales (regularmente por \$200,000.00 semanales). A los propietarios se les paga un sueldo quincenal como trabajadores y los pagos generados de la empresa están en función a la disponibilidad de efectivo y fechas límites de pago. Las <b>fuentes de financiamiento</b> de la empresa son mediante proveedores y banca comercial dichos financiamiento se ha utilizado para liquidar deudas anteriores, remodelaciones y/o ampliaciones de las instalaciones, adquisición de mercancía, maquinaria y equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con información financiera confiable para la toma decisiones</li> </ul>	<p>15. Registrar los movimientos contables y financieros de la empresa</p> <p>16. Analizar los estados financieros de la empresa mediante las razones financieras y método integral del primer semestre del 2019</p>	Contar con mecanismos que permitan el máximo aprovechamiento y la administración de los recursos financieros.	
General	6.2 Regular	De acuerdo a la información obtenida se identificó que en las dos áreas con menor grado de formalidad y que cuentan con mayores áreas de oportunidad son administración y ventas, no obstante, las tres áreas restantes también cuentan con debilidades. En general la calificación recibida con respecto al indicador es de 6.2 lo que significa que se cuenta con ello y se lleva acabo de manera informal y a veces es eficiente.	Existe una falta de formalización en las funciones que la empresa realiza: <ul style="list-style-type: none"> <li>visión, misión, estrategias, objetivos etc.</li> <li>Estructura organizacional, descripciones de puestos</li> <li>Falta de procesos formales de contratación</li> <li>Programas de motivación</li> <li>Programas de capacitación en atención en clientes, uso y accesoria de los equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de planeación</li> <li>Falta de un diseño organizacional</li> <li>Falta de un departamento de recursos humanos</li> <li>Falta de programas de motivación</li> <li>Falta de capacitaciones</li> </ul>	<p>Diseñar e implementar las prácticas organizacionales (gerenciales y tendientes al empleado) relacionadas con las áreas de dirección y administración, compras, ventas y tienda, recursos humanos y finanzas correspondientes.</p>	Contar con las practicas organizacionales de las áreas que conforman a la empresa: dirección y administración, compras, ventas y tienda, recursos humanos y finanzas	

## Anexo G. Cuestionario de análisis del puesto

### Instrucciones:

Lea con atención y conteste cada una de las siguientes preguntas, tomando en consideración su situación como trabajador de la empresa.

#### A. Generalidades del puesto

Conteste lo que se le pide a continuación:

Nombre del puesto \_\_\_\_\_

¿De qué departamento o sección depende?

\_\_\_\_\_

Puesto de su jefe superior \_\_\_\_\_

¿Cuál es su jornada normal de trabajo en este puesto? \_\_\_\_\_ hrs.

A \_\_\_\_\_ hrs. \_\_\_\_\_

¿Con que otros departamentos mantienen contacto \_\_\_\_\_

#### B. Descripción genérica

¿En qué consiste su trabajo o función que realiza en su puesto?

Descríbala

brevemente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### C. Descripción especificativa

Liste las actividades que se realizan en el puesto y especifique con qué frecuencia o en qué periodos.

Actividad	Días	Semanas	Meses	Eventuales

#### D. Requerimientos del puesto

Señale que requisitos deben cumplirse para ocupar este puesto.

##### Escolaridad:

Primaria ( )

Secundaria ( )

Bachillerato ( )

##### Experiencia:

¿Qué tiempo se requiere?

---

##### Requisitos Físicos:

Señale que esfuerzos físicos se requieren en el puesto: \_\_\_\_\_

---

---

##### Requisitos materiales:

Señale que esfuerzos materiales y/o visuales requiere en el puesto:

---

---

---

#### E. Perfil del puesto

¿Qué perfil debe cumplir el trabajador para ocupar este puesto?

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Femenino ( ) Masculino ( ) No importa sexo

Estado civil: ( ) Soltero ( ) Casado ( ) No importa

Rasgos físicos deseables:

---

---

Características psicológicas deseables (actitud y aptitud):

---

---

---

---

---

## Anexo H. Cuestionario de escalas gráficas de puntuación

EVALUACIÓN DE EMPLEO						
Nombre completo: _____				Fecha: _____		
Sección: _____						
Puesto: _____						
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada una por separado, asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación		Calificación				
Puntos						
<b>1.Producto</b>	1-2-3-	4-5-6-	7-8-9-	10-11-12	13-14-15	
Evalúe el trabajo productivo o la cantidad de servicios	Producción inadecuada	Producción Apenas aceptable	Producción satisfactoria, pero sin nada especial	Siempre mantiene una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicios	
<b>2.Calidad</b>	1-2-3-	4-5-6-	7-8-9-	10-11-12	13-14-15	
Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado	Comete demasiados errores y el servicio muestra desorden y falta de cuidado	Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	En general trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
<b>3.Responsabilidad</b>	1-2-3-	4-5-6-	7-8-9-	10-11-12	13-14-15	
Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado, considere la supervisión necesaria para obtener los resultados deseados	Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	No siempre se puede contar con resultado deseados si no cuenta con suficiente supervisión	Se puede depender de él(ella) con una supervisión normal	Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión	

<p><b>6. Cooperación. Actitud</b></p> <p>Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la amanaera de acatar ordenes</p>	<p>1-2-3-</p> <p>Poco dispuesto a cooperar y constantemente</p> <p>Demuestra falta de educación</p>	<p>4-5-6-</p> <p>A veces difícil de tratar. Le falta entusiasmo</p>	<p>7-8-9-</p> <p>Generalmente</p> <p>Cumple de buen talento lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo</p>	<p>10-11-12</p> <p>Siempre dispuesto a cooperar y ayudar a los colegas</p>	<p>13-14-15</p> <p>Coopera al máximo. Se esfuerza para ayudar a sus colegas</p>	
<p><b>5.Sentido común e iniciativa</b></p> <p>Considere el sentido</p> <p>Común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común</p>	<p>1-2-3-</p> <p>Siempre toma la decisión equivocada</p>	<p>4-5-6-</p> <p>Se equivoca con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas</p>	<p>7-8-9-</p> <p>Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales</p>	<p>10-11-12</p> <p>Resuelve los problemas normalmente e con un grado elevado de sentido común</p>	<p>13-14-15</p> <p>En todas las situaciones piensa con velocidad</p> <p>Y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones</p>	
<p><b>6.Presentación personal</b></p> <p>Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en los demás, arreglo personal, cabello, verba, etc</p>	<p>1-2-</p> <p>Relajado.</p> <p>Descuidado</p>	<p>3-4-</p> <p>A veces descuida su aspecto</p>	<p>5-6-</p> <p>Normalmente está bien arreglado</p>	<p>7-8</p> <p>Cuidadoso en su forma de vestir y presencia</p>	<p>9-10</p> <p>Excepcionalmente bien cuidado y presentable</p>	
Total, de puntos						

## Anexo I. Cuestionario de clima organizacional Litwin y Stringer (1968)

### INSTRUCCIONES:

A continuación, ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta empresa los trabajos que están bien definidos y organizados				
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones				
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga clave su funcionamiento en quienes recae la oportunidad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno				
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa				
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y tramites que cumplir				
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10. Quienes dirigen esta empresa prefieran que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				

12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa				
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por si solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14. Es común en esta empresa que los errores sean separados solo con disculpas.				
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar al trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20. En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21. En esta empresa los errores son sancionados.				
22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23. En esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.				
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
25. la dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29. En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				

32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.				
34. En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.				
37. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.				
38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede estar mejor hecha.				
39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo				
40. En esta empresa mejorara el rendimiento por si sola cuando los trabajadores estén contentos.				
41. en esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.				
42. en esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				

## Anexo J. Presupuesto de plan dirección y administración

1. Dirección y administración					
	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Objetivos	Programa	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsables
Elaborar un plan estratégico para la empresa y que el 100% del personal lo conozca.	Práctica de planeación estratégica  Práctica de participación	Mediante los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategas (personal clave)</li> <li>• Direccionamiento estratégico (Elaborar la visión, misión y objetivos corporativos)</li> <li>• Diagnostico estratégico (Análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades)</li> <li>• Opciones estratégicas (estrategia FO, FA, DA, DO)</li> <li>• La formulación de la estrategia</li> <li>• La auditoría estratégica</li> <li>• Compartir la visión y misión, objetivos de la empresa con el equipo de trabajo, mediante una plática con los trabajadores (Dussán, 2017).</li> </ul> <p><b>Herramientas</b></p> <p>Lluvia de ideas, grupos de enfoque, revisión de documentos, entrevistas cara a cara</p>	<p><b>Humanos</b></p> <p>Aplicador de herramientas</p> <p><b>Materiales</b></p> <p>Hojas blancas plumas y lápices Pintaron y plumones Espacio de reunión Sillas y mesas Agua para los asistentes Café y Bocadoillos</p> <p><b>Tecnológicos</b></p> <p>Una computadora Un proyector Grabadora</p>	01 de abril al 30 septiembre 2019	Administrador general  Doctorante
Contar con un organigrama, que el personal conozca las	Práctica de estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir del trabajo (especificación del trabajo)</li> <li>• Departamentalizar</li> </ul>	<p><b>Humanos</b></p> <p>Aplicador de herramientas</p>	14 al 20 abril 2019	Administrador

líneas de autoridad y mejore la comunicación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquizar</li> <li>• Diseñar un organigrama</li> </ul> <p>Coordinación</p> <p>(Münch y García 2017, Munch, 2014, Robbins, Coulter y Decenzo, 2017)</p> <p><b>Herramientas</b></p> <p>Revisión de documentos, entrevistas individuales cara a cara</p>	<p><b>Materiales</b></p> <p>Hojas blancas Plumas y lápices</p> <p><b>Tecnológicos</b></p> <p>Una computadora Grabadora</p>		<p>general</p> <p>Doctorante</p>
Elaborar la descripción de los puestos de la empresa, que el 100% del personal la conozcan y perciban la equidad de carga de trabajo para evitar conflictos	<p>Práctica de descripción de puestos</p> <p>Práctica de equidad</p>	<p>Entrevistar al personal para diseñar las descripciones de los puestos</p> <p><b>Herramientas</b></p> <p>Entrevistas semiestructuradas (cuestionario)</p>	<p><b>Humanos</b></p> <p>Personal para aplicar cuestionario</p> <p><b>Materiales</b></p> <p>Copias de cuestionarios plumas y lápices</p> <p><b>Tecnológicos</b></p> <p>Una computadora</p> <p><b>Tecnológicos</b></p> <p>Grabadora</p>	21 al 27 de abril del 2019	<p>Doctorante</p> <p>Responsable de sistemas</p>
Solucionar al menos 2 áreas de oportunidad por mes, obtener el 100% de participación	Práctica de resolución de problemas o mejora	Realizar reuniones semanales de equipo de trabajo de manera programada (resolución de problemas o mejoras)	<p><b>Humanos</b></p> <p>Aplicador de herramientas</p> <p><b>Materiales</b></p> <p>Hojas blancas plumas y lápices</p>	28 de abril al 31 de julio	<p>Gerente de negocio</p> <p>Doctorante</p>

del empleado y mayor compromiso organizacional del trabajador	Práctica de participación	<b>Herramientas</b> Grupo focal Diagrama de pescado Los cinco porqués	Espacio de reunión Sillas y mesa Agua para los asistentes <b>Tecnológicos</b> Grabadora		
---------------------------------------------------------------	---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Fuente: elaboración propia

Anexo K. Plan de compras

2. Compras					
Objetivo	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Contar un manual de procedimientos para jefe de compras para disminuir errores y mejorar precios de compras con proveedores	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsables
	Práctica de manual de políticas y procedimientos de compras	Pasos para elaborar un manual de políticas y procedimientos: 1. Establece los elementos y estructura que tendrá el manual 2. Define el alcance e involucrados 3. Establece los procesos y procedimientos 4. Completa el manual 5. Valida el manual <b>Herramientas</b> Revisión de documentos (políticas del área de compras) Entrevista cara a cara	<b>Humanos:</b> personal encargado de realizar el proceso. <b>Materiales:</b> lápiz, bolígrafo, hojas blancas de papel, espacio para elaborar el sondeo o entrevista, sillas y escritorio. <b>Tecnológicos</b> Equipo de cómputo con Microsoft office.	Del 12 de mayo al 30 de septiembre del 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de negocio</li> <li>• Jefe de compras</li> <li>• Doctorante</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Anexo L. Plan de Venta y tienda

3. Ventas y tienda					
Objetivo	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Contar con un plan de marketing para ventas e incrementa	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsables
	Práctica de marketing mix operativo	<p><b>7. Evento de aniversario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la imagen de la empresa</li> <li>• Diseño de tarjetas de presentación</li> <li>• Organización del evento</li> <li>• Contratación de sonido para el evento de aniversario de la empresa</li> <li>• Organización de productos para exhibición</li> <li>• Entregar volantes de promociones</li> <li>• Entregar artículos promocionales (souvenirs) que muestren la imagen corporativa de la empresa</li> </ul>	Recursos humanos, materiales y económicos	Del 21 de abril 11 de mayo Agosto del 2019	Gerente de negocio

<p>rials en 20% anual para el 2019 con respeto al 2018</p>	<p>Práctica de participación</p>	<p><b>8. Sorteos por internet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de página de redes sociales</li> <li>• Publicar los sorteos</li> <li>• Verificar los likes en las redes sociales</li> </ul>	<p>Recursos humanos, materiales y económicos</p>	<p>12 de mayo al 01 de junio 2019</p>	<p>Gerente de negocio</p>
		<p><b>9. Descuento en productos que tienen un bajo nivel de ventas (rotación).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los productos de rezagados en inventarios</li> <li>• Realizar estudio de precios a la competencia</li> <li>• Establecer precios</li> <li>• Elaborar e imprimir material publicitario de los precios especiales de los productos.</li> </ul>	<p>Recursos humanos, materiales y económicos</p>	<p>02 de junio al 22 de junio 2019</p>	<p>Gerente de negocio</p>
		<p><b>4. Visita a clientes potenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de capacitación de vendedor por tres meses</li> <li>• Elaboración e impresión de catálogo de productos</li> <li>• Identificar la ubicación de compañías constructoras o profesionales de la construcción, pintores carpinterías, fontanerías y electricistas</li> <li>• Realizar visitas a los posibles clientes</li> <li>• Elaborar bases datos de los futuros clientes</li> </ul>	<p>Recursos humanos, materiales y económicos</p>	<p>19 de mayo al 30 de septiembre del 2019</p>	<p>Gerente de negocio</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar precios especiales con descuentos, con la intención de incrementar la cartera de clientes.</li> </ul>			
		<p><b>5. Charlas a Contratistas y profesionales del hogar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar un espacio</li> <li>Entregar volantes</li> <li>Invitar a albañiles, electricistas, fontaneros, carpinteros y contratistas</li> <li>Preparar un audio</li> <li>Entregar tarjetas de presentación</li> </ul>	Recursos humanos, materiales y económicos	05 al 25 mayo del 2019	
		<p><b>6. Publicitar los productos a través de redes sociales, página web, radio, voceo y volantes dando a conocer eventos, sorteos, promociones y descuentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño e impresión de trípticos y volantes</li> <li>Entrega de trípticos a clientes y público en general</li> <li>Publicación en las redes sociales</li> </ul>	Recursos humanos, materiales y económicos	14 de abril al 10 agosto 2019	

Fuente: elaboración propia

Anexo M. Plan de Recursos humanos

4. Recursos humanos					
Objetivo	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsables
Contar con una guía para la admisión de personal y lograr la percepción en los trabajadores de oportunidad crecimiento interno, atraer talentos y competencias, además de conseguir expectativas de alto desempeño en el personal para evitar la rotación del mismo en un 50%	Práctica de provisión de personal  Práctica de justicia  Práctica de oportunidad	Revisión documental Revisión de políticas de la empresa Procedimiento de aplicación para el proceso de admisión de personal: A) Reclutamiento B) Selección C) Contratación D) Introducción o inducción  (Chiavenato, 2011, Dessler, 2017, Reyes Ponce, 2015), <b>Herramientas:</b> -Entrevista individuales semiestructuradas Test de personalidad -Revisión documental  Test de personalidad	<b>Humanos:</b> Equipo de trabajo <b>Materiales:</b> lápiz, bolígrafo, hojas de papel, espacio para entrevista, sillas y escritorio. <b>Tecnológicos:</b> equipo de cómputo con internet e impresora.	06 de mayo al 14 de junio 2019	-Administrador general  -Doctorante
Contar con un método de evaluación 360	Práctica de evaluación del desempeño	Proceso de evaluación de desempeño involucra tres pasos:	<b>Humanos:</b> Equipo de trabajo	Del 12 al 18 de mayo del 2019	-Doctorante

<p>grados y alinear las contribuciones de los empleados, así como conocer el desempeño del personal de la empresa y provocar la percepción en ellos de justicia procesal y equidad</p>	<p>Practica de justicia</p> <p>Practica de equidad</p>	<p>El establecimiento de estándares</p> <p>La evaluación del desempeño real de los trabajadores en relación con esos estándares</p> <p>Ofrecer retroalimentación a los empleados (Dessler, 2015)</p> <p><b>Herramientas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de escalas gráficas</li> <li>• Evaluación 360°</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Reportes o registros de ventas</li> <li>• Revisión documental</li> </ul>	<p><b>Materiales:</b> lápiz, bolígrafo, hojas de papel, espacio para trabajo, sillas y escritorio.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> equipo de cómputo con internet e impresora.</p>		
<p>Elaborar un programa de remuneración y compensaciones, así como hacer participar al personal 100% en elegir el paquete de beneficios para lograr que los empleados tengan una percepción de equidad salarial,</p>	<p>Práctica remuneración y compensación</p> <p>Práctica de justicia</p> <p>Práctica de equidad</p> <p>Práctica de participación</p>	<p>Remuneración y compensaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de los puestos</li> <li>• Valuación de puestos</li> <li>• Curva de la equidad interna (Varela, 2018)</li> </ul> <p><b>Herramientas:</b></p> <p>Entrevistas cara a cara</p> <p>Cuestionarios</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Equipo de trabajo</p> <p><b>Materiales:</b> lápiz, bolígrafo, hojas de papel, espacio para trabajo, sillas y escritorio.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> equipo de cómputo con internet e impresora.</p>	<p>Del 19 al 25 de mayo del 2019</p>	<p>Gerentes de negocio</p> <p>Doctorante</p>

de género y aumenten su motivación		Reportes o registros de ventas			
Capacitar al personal y fortalecer su desarrollo en la empresa y así lograr evitar la rotación	Práctica de capacitación  Prácticas de oportunidad	Programas de capacitación personal:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las necesidades de capacitación</li> <li>• Diseñar el programa de capacitación</li> <li>• Desarrollar el curso</li> <li>• Implementar el programa</li> <li>• Evaluación (Dessler, 2015).</li> </ul> <b>Herramientas:</b> Revisión documental Entrevistas individuales  - capacitación en el puesto (CEP). -capacitación por instrucciones en el puesto (CIP).	<b>Humanos:</b> Equipo de trabajo <b>Materiales:</b> lápiz, bolígrafo, hojas de papel, espacio para trabajo, sillas y escritorio. <b>Tecnológicos:</b> equipo de cómputo con internet e impresora.	27 de abril al 30 de mayo del 2019	Gerentes de negocio  Doctorante

Fuente: elaboración propia

Anexo N. Plan de Finanzas

5. Finanzas					
	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Contar con registros contables y estados financieros actualizados y confiables	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsables
	Práctica de registro contable	<p>Los pasos a realizar son:</p> <p>1. Recopilar información (Ingresos y egresos)</p> <p>(Se genera en el sistema el reporte de ingresos por ventas diarias y se recopila las facturas y pagos realizados (depósitos y en efectivo))</p> <p>2. Registrarla en el sistema contable</p>	<p><b>Humanos</b> Responsable de finanzas, contadores internos y contador experto</p> <p><b>Materiales</b> Hojas blancas plumas y lápices Espacio de reunión Sillas y mesa Rotafolio Agua para los asistentes</p> <p><b>Tecnológicos</b> Una computadora Un proyector Grabadora</p>		

Fuente: elaboración propia

Anexo O. Presupuesto de la práctica de Dirección y Administración

<b>Recursos materiales</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Subtotal</b>
Hojas blancas	500	\$55.00
Plumas	20	100.00
Lápices	20	60.00
Agua natural (botellas 600 mil.)	100	800.00
Copias	200	100.00
Café	2 kilos	\$600.00
Desayunos y refrescos	100	\$5,000.00
Desechables (vasos y cucharas)		200.00
Características: Laptop hp 15-db0074lm, Amd A9, Ram 4Gb, Dd 1 Tb w 1015).	1	0
Proyector profesional Led, Resolución SVGA, pantalla de 300 pulgares.	1	0
Extensión eléctrica	1	0
<b>Total</b>		<b>\$6, 915.00</b>

Fuente: elaboración propia

## Anexo P. Presupuesto de la práctica de ventas

	Actividad	Descripción	Costo
<b>Estrategias de producto</b>	Evento de aniversario	500 tarjetas de presentación	\$ 200.00
		Equipo de audio	\$ 2,000.00
	Sorteos por internet	Artículos promocionales (Tasas, cachuchas, llaveros, camisetas)	\$ 5,000.00
<b>Estrategias de precio</b>	Descuento en productos baja rotación desde el 25 al 40%	500 anuncios	\$ 300.00
		Realizar estudio de precios a la competencia	\$ 4,000.00
<b>Estrategia de plaza</b>	Visita a clientes potenciales	Contrato de capacitación de vendedor por tres meses	\$ 60,000.00
		Agente de ventas	\$ 12,000.00
		Impresión de catálogo de productos	\$ 150.00
	Charlas a Contratistas y profesionales del hogar (albañiles, electricistas, fontaneros, carpinteros) y público en general por proveedores	Alimentación	\$ 2,000.00
<b>Estrategias de publicidad</b>	Publicidad	Publicidad del evento de aniversario (perifoneo)	\$ 800.00
		2000 volantes	\$ 800.00
		En redes sociales	\$ 300.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 87,450.00</b>

Fuente: elaboración propia

### Anexo Q. Presupuesto de la práctica de Recursos humanos

<b>Recursos materiales</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Subtotal</b>
Elaboración de la guía Hojas blancas	2	\$300.00
Poster	50	600.00
Copias (cuestionarios)	200	100.00
Transporte (traslado para colocar poster)		500.00
Cinta	1	30.00
<b>Total</b>		<b>\$1, 230.00</b>

Fuente: elaboración propia

## Anexo R. Modelo adaptado de Marvin Weisbord



Fuente: Esquivel et al., (2015)

## Anexo S. Reactivos del PyMe-Jica

Matriz de componente rotado <sup>a</sup>					
Ítems	Componentes				
	Recursos humanos	Finanzas	Compras	Ventas y tienda	Dirección y administración
Item242	0.91				
Item243	0.88				
Item247	0.84				
Item178	0.83				
Item226	0.83				
Item217	0.83				
Item257	0.82				
item251	0.81				
Item318	-0.80				
Item152	-0.78				
Item241	0.77				
Item208	0.75				
Item283	-0.75				
Item203	0.74				
Item291	-0.73				
Item192	-0.72				
Item254	0.72				
Item252	0.72				
Item79	-0.70				
Item125	0.69				
Item302	0.69				
Item181	-0.69				
Item292	0.69				
Item309	0.68				
Item29	0.67				
Item207	0.66				
Item245	0.65				
Item44	0.64				

Item85	-0.64				
Item72	-0.64				
Item206	0.63				
Item250	0.62				
Item77	-0.62				
Item188	0.61				
Item8	0.59				
Item94	-0.59				
Item279	0.58				
Item28	0.58				
Item280	0.57				
Item308	0.55				
Item103	-0.55				
Item155	0.54				
Item273	0.54				
Item268	0.53				
Item220	0.52				
Item237	0.52				
Item162	0.51				
item201	0.51				
Item25	0.51				
Item265	-0.50				
Item127	-0.50				
Item304	-0.50				
Item261	0.50				
Item90	-0.49				
Item211	0.48				
Item299	-0.47				
Item111	-0.46				
Item38	-0.46				
Item295	-0.46				
Item194	-0.45				
Item26	0.45				
Item61	-0.43				

Item130	0.43				
Item258	0.42				
Item210	0.42				
Item67	-0.42				
Item86	0.42				
Item108	-0.40				
Item102	-0.40				
Item76	-0.39				
Item11	0.39				
Item278	0.38				
Item266	-0.38				
Item55	-0.38				
Item115	-0.38				
Item51	0.37				
Item183	0.36				
Item83	-0.36				
Item233	0.34				
Item135	0.33				
Item35	0.30				
Item154	0.30				
Item113	-0.20				
Item249		0.83			
Item311		0.82			
Item248		0.82			
Item191		0.76			
Item246		0.76			
Item185		0.74			
Item275		0.74			
Item307		0.74			
Item316		-0.74			
Item271		0.73			
Item179		0.73			
Item160		0.73			
Item319		-0.73			

Item232		0.72			
Item298		0.71			
Item290		0.69			
Item173		0.68			
Item306		0.67			
Item197		0.66			
Item225		0.66			
Item221		0.66			
Item213		0.66			
Item239		0.66			
Item244		0.66			
Item189		0.66			
Item219		0.65			
Item176		0.64			
Item118		0.64			
Item120		0.62			
Item317		0.61			
Item146		0.60			
Item238		0.60			
Item212		0.60			
Item260		0.59			
Item100		-0.59			
Item215		0.59			
Item186		0.59			
Item171		0.58			
Item74		0.58			
Item300		0.57			
Item174		0.57			
Item193		0.57			
Item114		0.56			
Item263		0.56			
Item218		0.55			
Item78		-0.55			
Item264		0.54			

Item132		0.54			
Item99		-0.54			
Item230		0.54			
Item240		0.53			
Item228		0.52			
Item106		-0.52			
Item190		0.51			
Item142		0.51			
Item277		0.51			
Item140		0.51			
Item255		-0.51			
Item144		-0.50			
Item293		0.50			
Item10		0.50			
Item121		-0.50			
Item63		0.47			
Item64		0.46			
Item107		-0.46			
Item164		-0.46			
Item116		-0.45			
Item110		0.45			
Item149		0.44			
Item18		-0.44			
Item138		0.44			
Item136		0.43			
Item276		0.42			
Item101		0.41			
Item20		-0.39			
Item71		0.39			
Item267		0.38			
item104		-0.34			
Item312		0.34			
Item23		0.34			
Item259		-0.32			

Item95		0.31			
item1		0.25			
Item52		-0.25			
Item82		-0.24			
Item37		0.24			
Item122		0.20			
Item288			0.86		
Item223			0.84		
Item195			0.84		
Item47			0.78		
Item119			0.77		
Item229			0.74		
Item34			0.74		
Item301			-0.74		
Item124			-0.74		
Item31			0.73		
Item7			0.70		
Item200			0.68		
Item231			0.68		
Item6			0.67		
Item4			0.67		
Item2			0.62		
Item270			-0.62		
Item24			0.61		
Item65			0.61		
Item297			0.59		
Item145			0.59		
Item30			0.58		
Item177			-0.58		
Item45			0.58		
Item21			-0.58		
Item70			0.54		
Item235			0.53		
Item187			0.53		

Item287			0.51		
Item133			0.51		
Item68			0.51		
Item129			0.51		
Item165			0.50		
Item147			0.49		
Item42			0.48		
Item286			-0.47		
Item151			0.44		
Item236			0.43		
Item46			0.43		
Item36			-0.42		
Item43			0.40		
Item284			0.39		
Item109			0.39		
Item69			0.38		
Item97			-0.37		
Item148			-0.37		
Item60			-0.35		
Item131			0.35		
Item274			0.33		
Item143			-0.30		
Item15			-0.27		
Item66			0.25		
Item56			0.20		
Item209				0.81	
Item227				0.81	
Item170				-0.73	
Item205				-0.71	
Item158				-0.70	
Item88				0.66	
Item216				-0.62	
Item126				-0.61	
Item303				-0.61	

Item73				0.61	
Item182				0.61	
Item204				0.59	
Item41				0.58	
Item150				-0.58	
Item128				-0.58	
Item305				-0.58	
Item3				0.57	
Item5				0.57	
Item289				-0.57	
Item40				-0.56	
Item281				-0.56	
Item93				-0.55	
Item294				-0.55	
Item50				0.54	
Item180				-0.53	
Item161				0.52	
Item253				-0.52	
Item167				-0.51	
Item54				0.51	
Item49				0.51	
Item75				0.50	
Item137				0.48	
Item19				0.45	
Item81				-0.45	
Item134				-0.44	
Item157				-0.43	
Item9				0.42	
Item168				-0.42	
item153				-0.42	
Item196				0.41	
Item224				0.41	
Item184				0.40	
Item166				0.39	

Item262				-0.39	
Item80				0.34	
Item58				0.31	
Item296				0.29	
Item53				-0.22	
Item105				0.16	
Item269					0.74
Item59					-0.68
Item315					-0.67
Item175					-0.67
Item234					-0.64
Item310					0.60
Item22					0.59
Item202					0.59
Item159					-0.58
Item282					0.58
Item14					-0.57
Item123					0.56
Item141					0.56
Item48					0.54
Item91					0.54
Item27					0.53
Item172					0.53
Item92					0.52
Item320					0.50
Item13					-0.49
Item272					0.49
Item314					-0.48
Item222					0.47
Item214					0.47
Item62					0.46
Item117					-0.45
Item33					0.45
Item256					-0.44

Item139					0.43
Item313					-0.43
Item285					-0.43
Item169					0.43
Item12					-0.42
Item163					0.42
Item156					0.41
Item57					0.40
Item199					0.39
Item39					0.39
Item32					-0.38
Item87					0.37
Item89					-0.37
Item16					-0.36
Item112					-0.33
Item17					-0.33
Item198					-0.32
Item84					-0.29
Item96					-0.26
Item98					-0.23

Fuente: Salida de resultado de SpSS